

ДЕЯКІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ КОНТРОЛЮВАННЯ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Досліджено та обґрунтовано деякі організаційні аспекти контролювання діяльності підприємства в сфері управління

Постановка проблеми. Контролювання діяльності підприємства (виконання будь-якого управлінського рішення) об'єктивно необхідний інструмент господарського механізму при будь-якому способі виробництва. На мікроекономічному рівні, тобто на рівні управління економічною одиницею, розрізняють зовнішнє контролювання, здійснюване зовнішніми по відношенню до підприємства суб'єктами управління (органи держави, контрагенти за фінансово-господарськими договорами, інвестори, споживачі, громадськість тощо), і внутрішнє контролювання, здійснюване суб'єктами самого підприємства (власники, адміністрація, персонал). Від ефективності організації внутрішнього контролювання залежить ефективність функціонування господарюючих суб'єктів (економічних одиниць), а ефективність функціонування господарюючих суб'єктів в сукупності – одна з умов ефективності всього суспільного виробництва. У сучасних умовах внутрішнє контролювання діяльності підприємства як управлінська функція повинно здійснюватися на всіх рівнях управління.

Увага в даній статті до організаційних аспектів контролювання діяльності підприємства обумовлена ще тим, що у вітчизняній економічній літературі і в професійних періодичних виданнях практично відсутні роботи, присвячені даній тематиці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання організації контролю в більшості випадків розглядається науковцями в сфері бухгалтерського обліку та ревізії. В той же час методологічні та організаційні аспекти контролювання діяльності підприємства в сфері управління досліджені не достатньо глибоко. Серед науковців, які займалися вивченням питань організації контролювання в управлінні можна відмітити: Бурцева В.В. [1], Кочерина Є.А. [2],

Малишевську М. [3], Мексона М.Х. [4], Альберта М. [4], Хедуру Ф. [4], Муллахметова Х. [5], Пантелеєва В.П. [6], Юдину І. [8] та інших.

Метою написання статті є дослідження та обґрунтування деяких організаційних аспектів контролювання в управлінській діяльності.

Викладення основного матеріалу дослідження. На будь-якій стадії процесу управління неминучі відхилення фактичного стану об'єкта управління від планованого. Для своєчасної інформації про якість і зміст таких відхилень та їх попередження або усунення необхідне постійне та систематичне контролювання за виконанням будь-якого управлінського рішення (поставленої задачі).

Мета внутрішнього контролювання – інформаційне забезпечення системи управління про хід виконання поставлених задач для отримання можливості ухвалення та ефективної реалізації рішень.

Особливість внутрішнього контролювання – в його подвійній ролі в процесі управління підприємством. В результаті глибокої інтеграції контролювання та інших елементів процесу управління на практиці неможливо визначити круг діяльності для працівника так, щоб він відносився тільки до якого-небудь одного елементу управління без його взаємозв'язку і взаємодії з процесом контролювання. Будь-яка управлінська функція обов'язково інтегрована з контрольною. Тому теоретично розглядаючи кожну стадію як окремих елемент процесу управління, можна допустити, що такий елемент як контролювання присутній на кожній стадії. Для оптимального ходу будь-якої із стадій процесу управління над кожною з них необхідне контролювання.

На рис 1. відображено місце контролювання в процесі виконання управлінських рішень (задач).

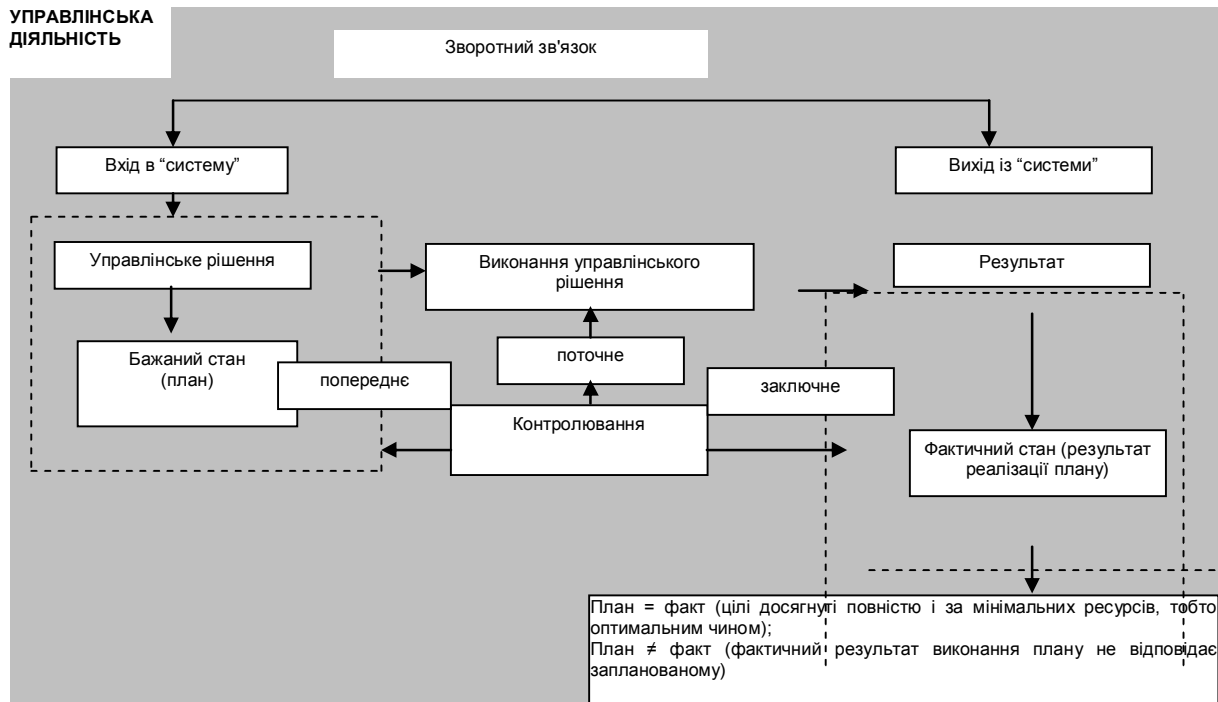


Рис. 1. Місце контролювання в управлінській діяльності

Початкова фаза в управлінні – це фаза прийняття певного управлінського рішення (постановки проблеми або визначення задачі, яка погребує вирішення). Для контрольних аспектів пронесу управління є важливим

підкреслити, то в даній фазі початковою операцією є визначення проблеми через порівняння досягнутого стану (фактичного) і бажаного стану (за планом), що і складає сутність зворотного зв'язку контрольної

діяльності, і в такому випадку, можна стверджувати, що управління як процес починається з контрольних процедур. Але не завжди визначена задача (управлінське рішення) була виконувана в минулому, тоді встановити зворотній зв'язок не можливо.

Кінцева фаза – фаза контролювання або визначення успіху реалізації поставленої задачі. Порівнюються фактично отримані і заплановані результати, аналізуються відхилення і, у разі потреби, ухвалюється рішення про проведення нового циклу розгляду проблеми, або про коригування виявлених відхилень.

Таким чином, аналіз процесу управління за змістом операцій дозволяє зробити висновок про те, що процес управління починається з надання корисної інформації за наслідками контрольних процедур для ухвалення управлінських рішень і завершується власне фазою контролювання, що визначає успіх реалізації ухваленого рішення, результат якої часто ініціює ухвалення нових рішень, тобто є інформаційною базою нового управлінського циклу.

Проаналізуємо контролювання як процес та виділимо його основні етапи:

1. Визначаємо бажаний (за планом) стан об'єкта контролювання. На визначення бажаного стану (плану) впливають якість планування, тобто наскільки персонал розробив адекватні шляхи досягнення цілей, поставлених управлінською системою, та врахував ризики, які пов'язані з їх виконанням, що визначається рівнем компетентності та професійності персоналу. Крім того впливають, так звані чинники обмеження: ресурсні, соціальні, політичні і ін.

Як бажаний стан також можуть бути прийняті параметри найкращих підприємств (лідерів) галузі, середньогалузеві показники, показники самого підприємства за попередній період.

2. Шляхом проведення контрольних процедур протягом реалізації управлінського рішення, необхідних для досягнення мети контролювання, виявляємо досягнутий (фактичний) стан об'єкту контролювання.

3. Шляхом порівняння виявляємо відхилення фактичного стану від бажаного.

4. Збір, узагальнення, аналіз і оцінка відхилень з метою виявлення наслідків відхилень та причин їх виникнення.

На наш погляд, принциповим у контролюванні в сфері управління є переклад акцентів з роботи по усуненню відхилень на усунення причин виникнення відхилень; при цьому маєтись на увазі, що відхилення повинні бути усунені в ході контролювання або безпосередньо після завершення контрольних процедур. При цьому ми свідомо упускаємо відхилення, на усунення яких потрібне значне ресурсне забезпечення і виходимо з того, що більша частина відхилень не вимагають ніякого додаткового ресурсного забезпечення і повинні бути усунені менеджментом, що діє в межах виконання ними своїх функціональних обов'язків в рамках своєї компетенції, тобто причини виникнення відхилень носять організаційний характер.

5. Підготовка для ухвалення управлінських рішень варіантів корегуючих дій, адекватних наслідкам виявлених відхилень і причинам їх виникнення.

Якщо розглянути контролювання як процес виявлення і документування відхилень, можемо обмежитися першими трьома етапами контролювання. В даному випадку ми матимемо в постійному режимі відхилення по керованих (відповідно контрольованих) процесах.

З'являється розрив між етапом виявлення відхилень фази контролювання і ухваленням управлінських рішень, оскільки менеджмент не завжди має в своєму розпорядженні достатні ресурси для проведення 4 і 5 етапів контролювання. Крім того, персоналу контролюючих органів, володіючи інформацією

у всіх аспектах, легше формувати проекти управлінських рішень, націлених на усунення причин виникнення відхилень.

Такий підхід до контролювання можна назвати контролюванням у вузькому розумінні або формалізованим контролюванням.

Розгляд же процесу контролювання з описаних вище 5-й етапів складає суть управлінського контролювання. Такий підхід можна було б назвати як контролювання в широкому розумінні або комплексним контролюванням.

Підхід до контролювання в сфері управління визначається його затребуваністю або контрольним середовищем, що існує на підприємстві: якщо перший керівник орієнтований на ухвалення рішень на підставі діагностики проблеми, на усунення причин можливих відхилень, а не їх наслідків (тобто на попереднє контролювання), бачить систему внутрішнього контролювання як одну з основ системи управління ризиками у фінансово-господарській діяльності, то на даному підприємстві може бути створена система контролювання, адекватна існуючій системі управління, і швидше за все, культивуватиметься комплексне контролювання.

На підставі вивчення місця та етапів контрольної діяльності на підприємствах можна сформулювати основні принципи організації внутрішнього контролювання, які мають практичне значення для організації контролювання у всіх сферах діяльності господарюючих суб'єктів:

1. Структура організації контрольної діяльності повинна відповідати структурі (ієрархії) управління підприємства. Контролювання, як частина процесу управління, діє на всіх рівнях управління. Кожному рівню управління (точці ухвалення управлінських рішень) повинен відповідати свій рівень контролювання (структурний принцип).

2. Система контролювання повинна сприяти забезпеченню керованості процесів по основних напрямках діяльності у всіх підрозділах підприємства (принцип централізації).

3. Будь-які дії персоналу, які привели до негативних наслідків для підприємства, повинні бути розслідувані, встановлені причини і масштаби наслідків та застосовані адекватні заходи дисциплінарної і матеріальної відповідальності до посадовців (принцип відповідальності).

4. Персонал підприємств не повинен відповідати за результати, досягнення яких не залежить від його зусиль (принцип контролюваності).

5. Особи, що здійснюють контролювання процесів, не повинні відповідати за реалізацію цих процесів і принцип незалежності).

6. Будь-які контрольні процеси на підприємстві не повинні обходитися дорожче за ті втрати, яких можна запобігти в результаті реалізації цих процесів (економічний принцип).

7. Процеси контролюються як на відповідність політиці менеджменту підприємства (за формою), так і по їх результатах (за сутністю), при цьому визначальним критерієм є отримані результати досягнення цілей системи управління (принцип оцінки по результатах).

Створення системи управлінського контролювання не є самоціллю, вона повинна сприяти підвищенню ефективності управлінської діяльності, позитивно впливати на результати роботи підприємства і швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Процес контролювання діяльності на кожному підприємстві повинен бути організований таким чином, щоб досягалася така модель (назвемо її ідеальною моделлю), коли фактичні показники будуть відповідати запланованим при мінімальному використанні ресурсів (рис. 2).

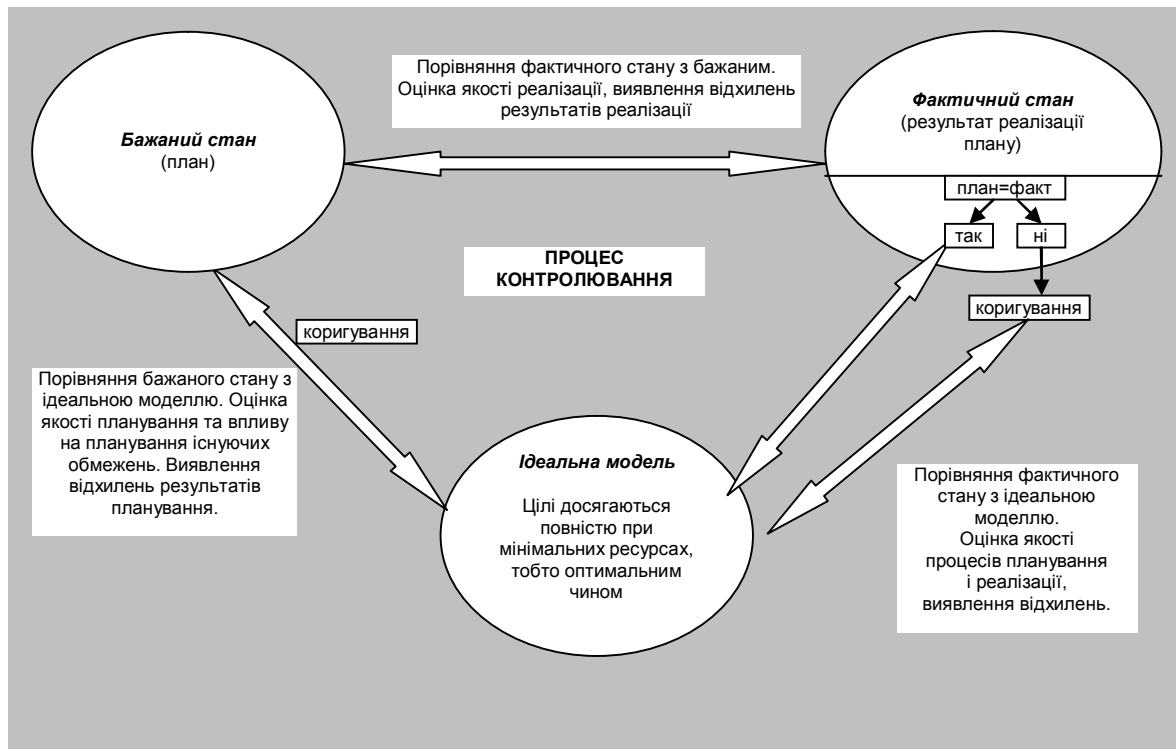


Рис. 2. Модель організації контролювання в сфері управління

Дана схема дозволяє зробити висновок про те, що завданням управлінського контролювання є існуючу трьохланкову модель контролювання привести до дволанкової моделі шляхом наближення бажаного стану до ідеальної моделі або до фактичного стану залежно від рівня досягнення мети управлінської системи.

При цьому модель контролювання весь час прагне до трьохланкової конфігурації через недоліки планування (низька кваліфікація персоналу і ресурсні обмеження, тобто вплив певних внутрішніх і зовнішніх факторів, неврахування ризиків) або неякісного виконання ухвалених управлінських рішень (виконавча дисципліна і низька кваліфікація персоналу).

Таким чином, найважливішою проблемою управлінського контролювання є коректне визначення бажаного стану об'єкту. Будь-яке відхилення від ситуації говорить про необхідність термінового перегляду планових показників.

Проблемою є складність визначення «ідеальної моделі» при ситуації багатofакторної невизначеності, властивій ринковій економіці. Успіх рішення задачі сьогодні визначається рівнем автоматизації процесів обліку, планування і моніторингу фінансово-господарської діяльності підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підводячи підсумки, слід сказати, то організація ефективної системи контролювання дозволить:

- забезпечити ефективне функціонування, стійкість і максимальний (згідно встановленим цілям) розвиток підприємства в умовах конкуренції;
- зберегти і ефективно використовувати ресурси і можливості підприємства;
- своєчасно виявляти і мінімізувати комерційні, фінансові і внутрішні ризики в управлінні підприємством;
- сформувати адекватну сучасним перманентно змінним умовам господарювання систему інформаційного забезпечення всіх рівнів управління, що дозволяє своєчасно адаптувати функціонування підприємства до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

У зв'язку з цим особливої актуальності набувають завдання розробки типових програм організації,

розвитку і вдосконалення системи внутрішнього контролювання (для різних підприємств в плані організаційно-правових форм, видів і масштабу діяльності, розмірів, організаційних структур управління). Дані програми повинні бути різноманітні. Їх слід розробляти з обліком: різних початкових умов і можливостей підприємства; тенденцій розвитку економіки країни в цілому і механізмів її функціонування, що діють; національних і місцевих традицій, що склалися; менталітету персоналу.

Список використаної літератури:

1. Бурцев В.В. Внутренний контроль: основные понятия и организация проведения. / В.В. Бурцев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 4.
2. Кочерин Е.А. Контроль в системе управления социалистическим производством. Вопросы теории и практики / Е.А. Кочерин. – М.: Экономика, 1982. – 216 с.
3. Малышевская М. Внутренний контроль в банке: проблемы и парадоксы. / М. Малышевская // Бухгалтерия и Банки. – 2005. – №8.
4. Основы менеджмента: [пер. с англ.]. / М.Х. Мейсон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1998. – 704 с.
5. Муллахметов Х. Некоторые подходы к организации управленческого контроля / Х. Муллахметов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 6.
6. Пантелеев В.П. Внутрішньогосподарський контроль: методологія та організація: [монографія]. / В.П. Пантелеев – К.: ДП "Інформ.-аналіт. агентство", 2008. – 491 с.
7. Сопко В. Організація бухгалтерського обліку, економічного контролю та аналізу: [підручник]. / В. Сопко, В. Завгородній – К.: КНЕУ, 2000. – 260 с.
8. Юдина И. Внутренний контроль: проблемы, критерии эффективности и значение в управлении компанией / И. Юдина // Рынок ценных бумаг. – 2005. – № 4.

МЕЛЬНИК Тетяна Юріївна – аспірант, асистент кафедри економіки Житомирського державного технологічного університету

Наукові інтереси:

- контролювання діяльності підприємств;
- аналітичні дослідження в економіці

