

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ОРЄХОВА А.І.

к.е.н., доцент кафедри економічного контролю та аудиту

Сумський національний аграрний університет

м. Суми, Україна

Управлінський контроль в системі управління підприємством орієнтований переважним чином на забезпечення основних показників ефективності функціонування в сучасних умовах, а саме, стійке *положення* організації на ринках (серед конкурентів), визнання організації суб'єктами ринку та громадськістю, своєчасна адаптація систем виробництва і управління організації до перманентно мінливого зовнішнього середовищі. В ринкових умовах, що характеризуються високою невизначеністю і нестабільністю зовнішнього середовища, ефективне управління підприємством передбачає набагато більший спектр планів, набагато більший обсяг планової, а, відповідно, і контрольної роботи, ніж при плановій економіці. Більш того, в даний час в силу посилення конкурентних відносин на світових і вітчизняних ринках, стрімкого розвитку і зміни технологій, зростаючої диверсифікації бізнесу і ускладнення бізнес-проектів управління комерційною організацією істотно ускладнюється, що зумовлює ускладнення її контрольних систем. Тому, в сучасних умовах господарювання, внутрішній контроль на підприємствах набуває основоположного характеру, присутнього на всіх рівнях управління. В конкурентному середовищі ринкових відносин ефективний управлінський контроль, за інших рівних умов, є запорукою успішної діяльності організації.

З метою глибшого розуміння сутності контролю як найважливішої складової частини поняття управління (або як управлінської категорії), розкриття механізму його функціонування, виявлення специфічних особливостей різних

складових, доцільно розглядати його як систему і складову частину системи управління організацією.

З наукової точки зору, управлінський контроль, або controlling (у західній літературі це досить усталений термін), доцільно представити як систему, що складається з елементів управлінської інформаційної системи, центрів відповідальності, техніки контролю, процедур контролю, середовища контролю, системи обліку, кадрів контролю. Але, перш за все, необхідно усвідомити для чого власне потрібний контроль і які конкретні цілі він переслідує.

Очевидно, що сьогодні контроль набуває характеру основи, присутньої на всіх рівнях управління корпорацією, і забезпечує оптимальний хід бізнес-процесів на всіх стадіях процесу управління (планування, організація, регулювання, облік, аналіз). З точки зору фахівців в області систем корпоративного управління, до контрольних функцій слід віднести оперативну, впорядковуючу, превентивну, комунікативну, інформативну і захисну.

В широкому сенсі, управлінський контроль, в сучасних умовах господарювання, доцільно представити як систему, що складається з елементів входу (інформаційне забезпечення контролю), елементів виходу (інформація про об'єкт управління, отримана в результаті контролю) і сукупності наступних взаємопов'язаних ланок: центри відповідальності, техніка контролю (тобто інформаційно-обчислювальна техніка та технології), процедури контролю, середовище контролю, система обліку.

У вузькому сенсі - як один з етапів процесу управління (або як одна з його функцій; такий підхід поширений на початкових стадіях розвитку науки про управління).

Управлінський контроль організації в найбільш вузькому сенсі - це здійснення його суб'єктами, наділеними відповідними повноваженнями (тобто суб'єктами контролю), або в автоматичному режимі, заданому зазначеними суб'єктами і під їх управлінням, наступних дій:

- визначення фактичного стану або дії керованої ланки системи управління організацією (об'єкта контролю);

- порівняння фактичних даних з запланованими, тобто з базою для порівняння, прийнятої в організації, або заданої ззовні, або заснованої на раціональності;
- оцінка відхилень, що перевищують гранично допустимий рівень, на предмет ступеня їх впливу на аспекти функціонування організації;
- виявлення причин даних відхилень.

Ефективна система контролю передбачає певні цілі і завдання, основними серед яких є:

- а) збереження та ефективне використання різноманітних ресурсів і потенціалу організації;
- б) своєчасне адаптація організації до змін у внутрішній і зовнішній середовищі;
- в) забезпечення ефективного функціонування організації, а також її стійкості і максимального розвитку в умовах багатопланової конкуренції.

У процедурі контролю є три чітко визначених етапи: вироблення стандартів і критеріїв, зіставлення з ними реальних результатів і прийняття необхідних коригувальних дій. На кожному етапі реалізується комплекс різних заходів.

Перший етап процедури контролю демонструє, наскільки близько, по суті, співставні функції контролю і планування. Стандарти - це конкретні цілі, прогрес у відношенні яких піддається виміру. Ці цілі однозначно походять з процесу планування. Усі стандарти, використовувані для контролю, повинні бути вибрані з численних цілей і стратегій організації.

Цілі, які можуть бути використані як стандарти для контролю, відрізняються двома важливими особливостями. Вони характеризуються наявністю тимчасових рамок, в яких повинна бути виконана робота, і конкретного критерію, стосовно якого можна оцінити ступінь виконання роботи.

Другий етап процесу контролю полягає у зіставленні реально досягнутих результатів з встановленими стандартами. На цьому етапі менеджер повинен визначити, наскільки досягнуті результати відповідають його очікуванням. При цьому він приймає і ще одне дуже важливе рішення: наскільки допустимі або відносно безпечні виявлені відхилення від стандартів. На цій, другій стадії

процедури контролю, дається оцінка, яка служить основою для рішення про початок дій. Діяльність, здійснювана на цій стадії контролю, часто є найпомітнішою частиною всієї системи контролю. Ця діяльність полягає у визначенні масштабу відхилень, вимірі результатів, передачі інформації для її оцінки.

Після винесення оцінки процес контролю переходить на третій етап. Менеджер повинен вибрати одну з трьох ліній поведінки: нічого не робити, усунути відхилення чи переглянути стандарт.

Нічого не робити. Основна мета контролю полягає в тому, щоб домогтися такого становища, при якому процес управління організацією дійсно змушував би її функціонувати відповідно до плану. Якщо зіставлення фактичних результатів зі стандартами говорить про те, що встановлені цілі досягаються, найкраще щось робити. Однак, в управлінні не можна розраховувати на те, що трапилося одного разу, повториться знову. Навіть найдосконаліші методи мають піддаватися змінам. Так, наприклад, якщо система контролю показала, що в якомусь елементі організації все йде добре, необхідно продовжувати вимірювати результати, повторюючи цикл контролю.

Усунути відхилення. Система контролю, яка не дозволяє усунути серйозні відхилення перш, ніж вони переростуть у великі проблеми, є неефективною. Проведені коригування повинні концентруватися на усуненні справжньої причини відхилення. В ідеалі стадія вимірів повинна показувати масштаб відхилення від стандарту і точно вказувати його причину. Це пов'язано з необхідністю ефективної процедури прийняття рішень. Оскільки більша частина роботи на підприємстві є результатом об'єднаних зусиль груп людей, то абсолютно точно визначити корені тієї чи іншої проблеми не завжди представляється можливим. Сенс коригування завжди полягає в тому, щоб зрозуміти причини відхилення і домогтися повернення організації до відповідного способу дій.

Здійснення коригування можна досягнути шляхом поліпшення значення будь-яких внутрішніх змінних чинників цього підприємства, вдосконалення функцій управління чи технологічних процесів.

Необхідно відзначити, що в сучасних умовах, що характеризуються посиленням конкурентних відносин, широкомасштабним поширенням новітніх ресурсо- і енергоощадних технологій, зростаючою диверсифікацією і транснаціоналізацією бізнесу, зростанням частки великих недержавних організацій корпоративного типу в світовому промисловому виробництві і торгівлі, залученістю найбільших корпоративних структур в усі види соціального управління, виникає необхідність в посиленні уваги теоретиків і практиків корпоративного управління до питань контролю, оскільки ускладнення господарського життя вимагатиме нових підходів до розробки адекватних систем, здатних забезпечити конкурентоспроможність підприємств.