

ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті визначаються і систематизуються проблеми організації контролю на підприємстві в умовах розвитку ринкової економіки України. Наведено причини виникнення проблем організації контролю, складові, які підлягають контролю та їх характеристика, розглядаються різні варіанти контролю господарської діяльності, а також найбільш поширені проблеми організації контролю і заходи щодо їх усунення.

Ключові слова: проблеми організації, система та інструменти контролю, контроль результату, витрати на контроль.

В статье определяются и систематизируются проблемы организации контроля на предприятии в условиях развития рыночной экономики Украины. Приведены причины возникновения проблем организации контроля, составляющие, которые подлежат контролю и их характеристика, рассматриваются разные варианты контроля хозяйственной деятельности, а также наиболее распространенные проблемы организации контроля и мероприятия по их устранению.

Ключевые слова: проблемы организации, система и инструменты контроля, контроль результата, затраты на контроль.

In the article problems of the organization of control at the enterprise in the conditions of market economy development in Ukraine are defined and systematized. The reasons for problems of control organizing occurrence, components which are subject to control and their characteristic, different variants of economic activities control, and also the most widespread problems of the organization of control and action for their elimination are considered.

Key words: the organization of control, a problem, control tools, control of result, an expense for control, the monitoring system.

Постановка проблеми. Кінець двадцятого і початок двадцять першого століття характеризувалися глобальними змінами в ринкових відносинах, новими науковими дослідженнями в економіці та соціології, революційними змінами в техніці. Відбувається прискорений процес глобалізації фінансів, економіки, технології і суспільних відносин. Новий ринок, велика конкуренція вимагали нових підходів до організації процесів управління і контролю.

Актуальність удосконалення контролю в умовах світової глобалізації зумовлена наступними причинами. По-перше, потребами підприємств у чіткому дотриманні порядку використання ресурсів, визначених способів виконання процесів і досягненні цільових результатів; по-друге, необхідністю оперативного реагування на надзвичайні ситуації; по-третє, створенням умов для підвищення рівня конкурентоспроможності і збільшення активів.

Стає актуальним контроль рівня задоволення матеріальних і духовних потреб працівників, розширення їх прав і свобод, удосконалення психофізичного і соціального здоров'я, а також створення сприятливих умов для реалізації творчого потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема удосконалення організації контролю на підприємстві привертає увагу не тільки теоретиків, а і

практиків. Обсяг публікацій, їх тематична різноманітність, висвітлення головних проблем, аналіз закордонних досліджень формують значну інформаційну базу, в основі якої знаходяться дослідження класиків менеджменту: М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, В. Шухарда, а також сучасних вітчизняних і закордонних учених Кузьміна А., Василенко В., Віханського О., Криницького Р., Жигуна Л., Голдратта Е. та інших.

Мета статті. Метою статті є визначення проблем організації контролю на підприємстві в умовах розвитку ринкової економіки України.

Основні результати дослідження. Контроль як функція менеджменту є елементом зворотного зв'язку, тому що за даними контролю проводиться корегування раніше прийнятих рішень і планів, а також стандартів усієї господарської діяльності. Він є об'єктивною необхідністю, тому що навіть накопичені плани не можуть бути реалізовані, якщо вони не будуть доведені до виконавців і за їх виконанням не буде налагоджений об'єктивний і постійний контроль [3; 213].

Спостереження управлінських впливів із закономірною стійкістю виявляє, що вони здійснюються по відношенню до якої-небудь керованої системи або процесу тоді і тільки тоді, коли значення параметрів

структури стану, режиму або напрямку їх розвитку відхиляються від заданих (бажаних) величин [1, с. 23]. Отже, виникнення проблем організації контролю зумовлено специфікою управлінських впливів на відхилення, що виявлені в ході контролю над об'єктом управління.

Різноманітність проблем контролю зумовлена характером, рівнем, стадією, зовнішніми та внутрішніми комунікаціями виробничих, економічних і соціальних процесів, що здійснюються підприємством.

Проблеми контролю можуть бути систематизовані і структуровані за багатьма напрямкам господарської діяльності, серед яких можна виділити наступні варіанти:

- контроль використання фізичних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів;
- контроль економічний і соціальний;
- контроль за підрозділами.

Розглянемо більш докладно наведені напрямки контролю приведених варіантів. Контроль фізичних ресурсів включає закупівлі, інвентаризацію, контроль за обладнанням і за якістю. Контроль людських ресурсів включає правильний підбір, навчання і оплату праці робітників організації. За допомогою контролю інформаційних ресурсів перевіряється доступність своєчасної, точної і достатньої інформації для підтримки усіх видів організаційної діяльності. Контроль фінансових ресурсів спрямований на оцінку рівня ефективності використання капіталу, що має компанія.

У теперішній час до числа першочергових виходять рішення соціальних і організаційних проблем, які потіснили проблеми процесів виробництва [1, с. 181]. У їх числі – концепції контролю впливів на процеси підприємств з боку людського фактора в силу росту його енерго- та інформаційної насиченості, які спрямовано на вивчення рівня задоволення матеріальних і духовних потреб працівників, розширення їх прав і свобод, удосконалення психофізичного і соціального здоров'я, а також створення сприятливих умов для реалізації творчого потенціалу.

При вивченні особливості організації контролю слід підкреслити, що тут має місце попередня оцінка об'єктів, які контролюються, при цьому вони повинні задовольняти хоча б одному з принципів:

- контроль *стану* системи можливий, якщо існує можливість вибору управлінського впливу, що дозволяє переводити систему з будь-якого початкового стану у заздалегідь заданий стан;
- контроль *результату* функціонуючої системи може бути організований, якщо існує можливість вибору управлінського впливу, що дозволяє привести систему в такий кінцевий стан, за якого за безпечується заздалегідь задане значення виходу;
- спостереженість контрольованої системи можлива, якщо за реакцією на виході системи у заданому інтервалі часу і при заданому управлінському впливі можна визначити початковий стан [1, с. 72].

Слід звернути увагу, що найважливішими Іструментами організації контролю на підприємстві є

нагляд та інспекція. Нагляд може бути внутрішньо-відомчим, технічним, санітарним, пожежним тощо. Він являє собою спостереження з метою перевірки відповідності виконуваних робіт затвердженим законам, правилам, розпорядженням, інструкціям тощо. Певне значення має нагляд за дотриманням співвідношення чисельності персоналу управління і підлеглих, спостереження за такими показниками, як коефіцієнт плинності кадрів, відсоток прогулів, виконання графіків робіт, табелі виходу на роботу, переміщення обладнання за межі підприємства та ін. Інспекція являє собою іншу форму організації контролю за дотриманням законодавчих норм, правил, інструкцій, стандартів, нормативів та ін. Для виконання покладених на них задач, інспекції наділяються відповідними правами доступу до об'єктів нагляду і збору відомостей про їх стан [1, с. 74].

Щоб забезпечувати координацію і контроль діяльності зовнішнього середовища, своїх підрозділів і працівників рекомендуються організаційні структури. Треба відмітити, що структури організацій відрізняються одна від одної складністю (тобто ступенем розподілу діяльності на різні функції), формалізацією (тобто ступенем використання заздалегідь установлених правил і процедур), співвідношенням централізації і децентралізації (тобто рівнями, на яких приймаються управлінські рішення).

Систематизуємо контроль організацій різних структур. При горизонтальній структурі організації – охоплення контролем представляє число підлеглих, які звітують перед одним керівником. В ієрархічній структурі, в організації керівник вищого рівня має прямий контроль над керівником середнього рівня, наприклад, за виробництвом, бухгалтерським обліком, маркетингом та ін. У свою чергу, керівники середнього рівня мають прямий контроль над відповідними керівниками нижчого рівня, а ті без посередньо над призначеним числом виконавців.

Крупний підрозділ або відділ в організації часто очолює і контролює керівник середнього рівня. Характер його роботи в переважній більшості визначається особливістю роботи підрозділу, чим організації в цілому. В основному, керівники середнього рівня є буфером між керівниками вищого і нижчого рівня. Вони контролюють і готують інформацію для рішень, що приймаються керівником вищого рівня і передають ці рішення звичайно після трансформації їх у технологічно зручній формі у виді специфікацій і конкретних завдань низовим лінійним керівникам.

Різні оцінки обсягу роботи, що здатне проконтролювати керівник середнього рівня, призводить до необхідності створення різних організаційних структур. У даному випадку слід зробити висновок, що для координації і контролю роботи своїх підлеглих керівник повинен мати час. Структура витрат часу керівника за Д. Коупменом представлена в таблиці 1 [1, с. 79].

Структура витрат часу керівників за Д. Коупменом

Тип контактів	Керівники вищого рівня, % контактів	Керівники відділів, % контактів
Споживачі	19	17,5
Поставщики	9	9
Керівники	1,5	14,5
Коллеги	6	10,5
Підлеглі	33,5	30
Особи проміжного статусу	6	6
Керівники обслуговуючих відділів	4	3,5
Спеціалісти-консультанти	9,5	4
Представники громадськості	1,5	5
Разом:	100	100

Дослідження показали, що керівники, часто попадають у замкнуте коло: вони не приймають рішень через обмаль часу, причиною чого є його структурна незбалансованість, а це веде до втрати їх часу і часу підлеглих.

Отже, можна рекомендувати для вирішення даної проблеми, використовувати сучасні інформаційні системи, з метою зниження витрат часу, підвищення продуктивності управлінської праці та одержання необхідної інформації безпосередньо на своєму робочому місці, замість того, щоб піддавати її фільтрації на рівні керівників середньої ланки.

По В. Грейкунасу, основною причиною, що обмежує діапазон контролю, є число контрольованих відносин, а не просте число робіт і підлеглих працівників. Таких відносин, на його думку, три:

- пряме просте відношення підпорядкування, за якого число відносин дорівнює числу підлеглих;
- перехресні відносини, які виникають між двома підлеглими одного керівника і використовуються для взаємного консультування;
- прямі групові відносини між керівником і кожною можливою комбінацією підлеглих [1, с. 78].

Слід відмітити, що усі три види відносин потенційно вимагають певних витрат часу керівника, якщо робота підлеглих не взаємозалежна, то немає необхідності розглядати перехресні і групові відносини.

У результаті дослідження однією з проблем організації контролю є встановлення оптимальних пропорцій між наступними видами контролю: попереднім, поточним і заключним. Критерієм оптимальності цих пропорцій є мінімізація часу, який витрачено на контроль.

Якщо в пропорціях витрат «час на контроль» переважає поточний контроль, то це свідчить про загальну недосконалість організації всієї діяльності підприємства, наприклад: попередній – 3 %, поточний – 80 %, заключний – 17 %.

Коли в пропорціях витрат «час на контроль» переважає попередній контроль, то це свідчить про орієнтованість організації на запобігання можливості появи дефектів у роботі організації, наприклад: попередній – 53 %, поточний – 30 %, заключний – 17 %.

Якщо в пропорціях витрат «час на контроль» переважає заключний контроль, то це свідчить про недостатню його орієнтованість на зміни ходу

виробничих процесів: попередній – 17 %, поточний – 30 %, заключний – 53 %.

Наведені приклади свідчать, що вони не дозволяють встановити оптимальні пропорції витрат «час на контроль». Тому, щоб пропорція витрат була оптимальною, можна рекомендувати періодично переоцінювати актуальність застосування кожного виду контролю.

Діяльність людей є невід'ємним елементом контролю, як і всіх інших стадій управління. Невдало спроектовані системи контролю можуть зробити поведінку працівників орієнтованою на них, тобто люди будуть прагнути до задоволення вимог контролю, а не до досягнення поставлених цілей. Отже, контроль повинен бути простим і базуватися на якісних і оригінальних методах. Слід відмітити, що надмірна складність, це серйозна проблема в процесі прийняття управлінських рішень, окрім збільшення витрат може привести до того, що персонал не зрозуміє і не підтримає систему контролю.

Треба підкреслити, що і вимірювання результатів контролю є, як правило, найскладнішим, найвідповідальним і найвитратнішим процесом. Для того, щоб бути ефективною, система вимірювання повинна відповідати тому виду діяльності, що підлягає контролю.

Слід звернути увагу, що завдяки новим комп'ютерним програмам контролю вимірювання стали більш оперативними і точними. Однак будь-яка система збору й обробки інформації потребує укладання коштів. Витрати на вимірювання найчастіше є єдиним витратним фактором процесу контролю, тим, що визначає доцільність контролю. Тому менеджерам не слід піддаватися спокусі вимірювати все як можна точніше. Фірмі при досконалому вимірюванні контроль виходить занадто дорого, але ж в бізнесі мета вимірювання полягає у збільшенні прибутку, а не в тому, щоб точно установити, що відбувається в ній [2, с. 376].

Контроль є економічно виправданим у тому випадку, коли відношення витрат до можливого прибутку залишається досить низьким. Слід підкреслити, що витрати на контроль складаються не тільки з витрат часу, що витрачається менеджерами і всіма працівниками на збір, передачу та аналіз інформації, а й на усі види обладнання, що при цьому використовується.

У контролі приховано багато побічних витрат, наприклад, робочого часу і ресурсів, які можна направити на розв'язання інших задач. Отже, загальні витрати на систему контролю не повинні перевищувати переваги, що нею створюються.

Ринкові відносини в Україні виникли відносно нещодавно, і це не може не впливати на якість менеджменту українських компаній, а отже, і на функціонування системи внутрішнього контролю. Багато управлінських процесів, які широко використовуються в західних компаніях, в українській системі ведення господарської діяльності знаходяться в стадії розвитку. Отже, до теперішнього часу залишається проблемним питання адекватної оцінки системи внутрішнього контролю.

На наш погляд, для забезпечення оцінки системи внутрішнього контролю підприємств і організацій необхідно, насамперед, визначитися зі складовою, яку потрібно оцінювати:

– *контрольне середовище*. Є основою для всіх інших складових внутрішнього контролю і включає такі аспекти, як Кодекс етики, наявність департаменту внутрішнього контролю, філософія і стиль менеджменту, організаційна структура, розподіл повноважень і відповідальності, кадрова політика;

– *оцінка ризику*. Організація повинна визначити мету своєї діяльності і оцінювати ризики, які можуть заважати досягненню цієї мети, беручи до уваги оцінку наслідків цих ризиків. Також керівництво повинне розглядати способи управління цими ризиками, включаючи створення необхідних інструментів контролю;

– *інструменти контролю*. Це політика і процедури, які гарантують, що вказівки керівництва реалізуються на практиці. Інструменти контролю застосовуються в рамках всієї організації, на всіх рівнях і в усіх підрозділах. Вони включають такі процедури, як схвалення, порівняння, підтвердження, огляд результатів діяльності, забезпечення збереження активів і розмежування обов'язків;

– *інформація і комунікація*. Ця складова внутрішнього контролю включає системи збору і обміну інформацією в такій формі і у такі терміни, які б дозволяли співробітникам компанії виконувати свої обов'язки, вчасно і точно складати фінансові звіти. При цьому керівництво розглядає і внутрішні, і зовнішні джерела інформації, аналізує методи, які

використовувались для накопичення і поширення інформації, що є важливою частиною внутрішнього контролю;

– *моніторинг*. Це перервний процес, що використовується керівництвом для оцінки якості внутрішнього контролю.

Слід звернути увагу на те, що застосування сучасних систем організації виробничих процесів і управління ними призвело до: подорожчання контролю; ускладнення сучасних засобів контролю і алгоритмів обробки спостережень; ускладнення документообігу системи управління; запізнення застосування результатів спостережень, які отримані у ході контролю.

У зв'язку з наведеним можна відзначити, що найбільш частими проблемами організації контролю є мінімізація вартості або тривалості контрольних спостережень, а також забезпечення точності значень параметрів, що спостерігаються, не нижче заданих величин помилки.

Висновки. У висновку слід підкреслити, що для створення в організації системи контролю, яка буде відповідати сучасним стандартам інформаційної економіки і забезпечить зворотній зв'язок між очікуваннями, первісними планами і досягнутими реальними показниками необхідний розвиток теоретичних і методологічних основ організації контролю на підприємстві. Для удосконалення управління підприємством вагоме значення мають наступні напрямки наукових досліджень:

1. Формування галузевих методологічних і методичних основ організації контролю.

2. Розробка типових методів і підходів до організації контролю:

– призначення компетентного і відповідального керівника на проект розробки контрольної системи;

– визначення необхідних процедур і заходів контролю.

– визначення адресата контрольної інформації;

– визначення способів і періодичності доведення інформації;

– вибір заходів мотиваційного характеру, порядку матеріального стимулювання і планування бюджету;

– реалізація всіх процедур і оцінка результатів.

3. Побудова контрольної служби, що вимагає розробки і узгодження широкого спектра заходів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Жигун Л. А. Менеджмент : современные основы организации контроля на предприятии / Л. А. Жигун. – Ростов н/Д : Феникс, 2007. – 469 с.
2. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е издание : пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 672 с.
3. Основы менеджмента : [учеб. пособие] / Н. И. Кабушкин. – 5-е изд., стереотип. – МР. : Новое знание, 2002. – 336 с.

Рецензенти: Бажал Ю. М., д.е.н., професор;
Верланов Ю. Ю., к.е.н., професор

© Ярмоленко Н. В., 2010

Надійшла до редакції 09.06.2010 р.