

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-71>

УДК 334.012.61-022.51

Особливості управлінського контролю в діяльності організацій

Лозовський О.М.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету

Романчук Р.А.

студент
Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету

У статті досліджуються методологічні основи та актуальність управлінського контролю на підприємстві як одного зі складників системи менеджменту організації. Висвітлюється сутність управлінського контролю в управлінні конкурентоспроможністю з урахуванням сучасних умов розвитку ринкових відносин в Україні. На основі систематизації взаємозв'язків між управлінським контролем, управлінським обліком та системою управління визначені основні контури власних конкурентних переваг, яких прагне досягти організація на ринку.

Ключові слова: управлінський контроль, внутрішній контроль, управлінський облік, аудит, менеджмент, ефективність.

Лозовский А.Н., Романчук Р.А. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье исследуются методологические основы и актуальность управленческого контроля на предприятии как одной из составляющих системы менеджмента организации. Освещается сущность управленческого контроля в управлении конкурентоспособностью с учетом современных условий развития рыночных отношений в Украине. На основе систематизации взаимосвязей между управленческим контролем, управленческим учетом и системой управления определены основные контуры собственных конкурентных преимуществ, которых стремится достичь организация на рынке.

Ключевые слова: управленческий контроль, внутренний контроль, управленческий учет, аудит, менеджмент, эффективность.

Lozovsky A.N., Romanchuk R.A. FEATURES CONTROL IN MANAGEMENT OF ORGANIZATION

The article deals with the methodological foundations and the relevance of managerial control at the enterprise as one of the components of the management system of the organization. The essence of managerial control in the management of competitiveness is highlighted, taking into account the current conditions of development of market relations in Ukraine. On the basis of systematization of the relationship between managerial control, management accounting and management system, the main contours of their own competitive advantages, which are sought to achieve the organization in the market.

Keywords: management control, internal control, management accounting, auditing, management, efficiency.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У діяльності сучасних підприємств побудова та формування системи управлінського контролю набуває характеру основи, яка є необхідною для всіх рівнів управління організацією. В умовах нестабільного розвитку зовнішнього середовища господарюючі суб'єкти, які діють в Україні, з метою ефективного функціонування та сталого розвитку повинні використовувати

прогресивні теорії, інструменти, методи та форми управління, а також спиратися на досвід провідних світових компаній у сфері управлінського контролю. Необхідність досконалого управління фінансово-господарською діяльністю підприємств та економікою країни загалом потребує застосування ефективного управлінського контролю як важливої та автономної аналітичної функції управління.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що нині управлінський контроль як

інструмент виконання управлінських завдань відіграє особливу роль у підвищенні результативності діяльності, забезпечені раціонального використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів підприємства, сприяє сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженням управлінського контролю займаються такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як М.Т. Білуха, Т.А. Бутинець, В.В. Бурцев, Б.І. Валуєв, О.О. Горелик, Ю.А. Данилевський, Н.В. Дикань, Н.І. Дорош, І.К. Дрозд, С.Б. Ільїна, В.Ф. Максимова, Х.Ш. Муллахметов, А.В. Слипачук, Н.М. Ушакова, А.Д. Шеремет та інші.

Однак, незважаючи на вагомий науковий напруцювання, зміни в сучасних умовах ведення господарської діяльності породжують нові проблеми теоретичного і практичного характеру, які потребують вирішення, зокрема і щодо покращення організації процесів управлінського контролю роботи підприємств.

Метою статті є формулювання теоретичних засад щодо параметризації управлінського контролю через визначення його сутності та місця в системі менеджменту підприємства, виявлення взаємозв'язків між управлінським контролем, управлінським обліком та управлінням.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У сучасному світі є різні трактування щодо сутності та ролі управлінського контролю в діяльності організації. Одні стверджують, що контроль є історично зумовленим фактом, саме тому мета та завдання його можуть визначатися залежно від способу суспільного устрою в країні. Інші доходять висновку про те, що контроль є процесом перевірки виконання низки управлінських рішень і завдань, який допомагає досягненню встановлених цілей за оптимальних витрат робочого часу і ресурсів. Ми вважаємо, що управлінський контроль як складник менеджменту організації охоплює всі сфери діяльності і являє собою процедуру перевірки та спостереження стану і функціонування об'єкта загалом, а також забезпечує його розвиток у конкурентоспроможному середовищі.

На думку американських учених, сутність управлінського контролю полягає у кількісній та якісній оцінці результатів роботи організації, зіставленні фактичних результатів із запланованими та коригуванні відхилень. У широкому сенсі управлінський контроль у сучасних умовах доцільно подати як систему, яка містить елементи входу – інформаційне

забезпечення, елементи виходу – інформацію про об'єкт управління, а також сукупність взаємопов'язаних елементів: центри відповідальності, процедури контролю, техніки контролю, систему обліку. Ефективний управлінський контроль можливий лише у поєднанні з процесом стратегічного планування [1, с. 25].

Не можна заперечувати й того, що в процедурі управлінського контролю повинно бути три чітко визначених етапи:

- встановлення стандартів та критеріїв;
- зіставлення з ними реальних результатів;
- прийняття необхідних коригуючих дій.

На кожному із зазначених етапів реалізується комплекс заходів. На першому етапі встановлюються нормативи, тобто завчасно обрані точки в загальній програмі планування, які визначають ефективність виробництва і діяльності та допомагають керівникам полегшити роботу і зменшити його контроль за всіма процесами у виконанні плану. Другий етап необхідний для визначення відхилень у роботі, але так, щоб їх можна було виявити раніше, ніж вони завдадуть реальної шкоди, і прийняти необхідні міри попередження. На третьому етапі керівники можуть коригувати відхилення, переглядаючи плани і встановлюючи нові цілі, перерозподіляючи й уточнюючи завдання, або застосовувати крайні міри – звільнення [6, с. 16].

Виклад основного матеріалу дослідження. Основним складником формування системи управління та контролю на підприємстві є визначення складу та змісту його основних функцій, до яких слід відносити: встановлення нормативів, розроблення стандартної системи звітності, перевірку та аналіз результатів діяльності організації загалом і кожного окремо взятого підрозділу. Реалізація функцій повинна опиратися на організацію системи обліку і фінансову звітність. Нині управлінський контроль виступає як засіб, який допомагає перевіряти, аналізувати й оцінювати якість роботи менеджерів у досягненні поставлених цілей організації. Він виконує інформативну, комунікативну, оперативну, захисну та превентивну функції в організації. У такому зв'язку контроль в управлінні розглядається не лише як фіксування відхилень, але і як аналіз причин виявлених відхилень та пошук можливостей для розвитку.

На низці підприємств України були проведені дослідження у сфері контролю: аналізувалася робота керівників усіх рівнів у сфері управлінського контролю. Згідно з резуль-

татами дослідження були сформовані основні принципи, яких необхідно дотримуватися з метою підвищення ефективності системи контролю на підприємстві.

По-перше, слід виділити принцип комбінації різних видів контролю. Оскільки об'єкт управління подібний, то й контроль повинен за структурою бути йому відповідним. Складність контролю розкривається за посередництвом обліку різних площин контрольних процедур: тимчасових, змістовних, видових, функціональних, технологічних тощо.

По-друге, контроль повинен здійснюватися в умовах необхідної публічності, гласності. Контроль, здійснений кулуарно, має часто також «камерні» наслідки: реальних кроків зі зміни ситуації не відбувається. Причини досить прості: ні виконавці, ні керівники часто в такій ситуації не одержують інформації про зняті показники.

По-третє, особливе місце серед принципів контролю займає вимога щодо забезпечення всеосяжного, всебічного, постійного характеру контролю. За всієї тональності контролю слід уникати дріб'язковості, того, що в народі називають «стояти над душею». Виникає загальне питання: «Як забезпечити бажаний характер контролю й уникнути негативних наслідків?» Для цього, на наш погляд, необхідно всі управлінські функції замкнути на контроль. По-іншому це можна сформулювати як принцип універсальності контролю.

По-четверте, слід виходити із принципу координації контролю в управлінні. Це означає узгодження й встановлення доцільного співвідношення дій різних органів, що займаються контролем, їхніх структурних підрозділів і посадових осіб для досягнення цілей із найменшими витратами сил і засобів [3, с. 33].

Дуже важливим, на нашу думку, залишається і той факт, що система управлінського контролю допомагає вирішувати проблеми та складні завдання в управлінні організацією. Її ефективність дає змогу виявити сильні і слабкі сторони в діяльності організації. У керівництві з'являється можливість виявити недоліки і вчасно коригувати їх, ліквідувати відхилення з метою уникнення кризових ситуацій і порушень у фінансово-оперативній діяльності організації.

Налагоджена система управлінського контролю в складних ситуаціях дає менеджерам організації вагомий «козирі», які сприяють створенню власних конкурентних переваг. Першим «козирем» є управління витратами, тобто керованість як витратами, так і прибут-

ком. Це входить до зони компетенції організації, а не залежить лише від тенденцій на ринку. Приведемо такий приклад: дохід організації становить 2000 грн., з них 15% – прибуток, тобто 300 грн., а 85% – витрати, тобто 1700 грн. Але власник хоче:

1) зростання за рахунок збільшення обсягу продажу зі стабільною схемою: витрати становлять 85%, а прибуток – 15%. Але якщо прибуток становитиме 400 грн., то зростуть і витрати, які становитимуть на 566 грн. більше. І ми розуміємо, що збільшити обсяги продажу на 33% дуже складно;

2) інший варіант зрозуміліший і простіший – зменшити витрати на 5,8%, це дасть той самий ефект, що і за збільшення продажу на 33% [2, с. 166].

На жаль, не всі підприємства помічають простоту такої схеми, тому і обирають більш витратний і складний процес.

Другим «козирем» є додаткові можливості (маневри). Управлінський контроль допомагає чіткому усвідомленню менеджерами економічної моделі підприємства. У кожного бізнесу є один визначальний чинник, на який поставлений головний і вирашаний акцент. Він нерідко буває неочевидний або просто непомітний. Наприклад, компанія із продажу станків для гоління робить ставку на принцип повторних купівель (додаткових лез), тим самим мотивуючи клієнтів купувати наступну модель товару. Маючи чітке уявлення про особливості роботи свого підприємства, кожен підприємець отримує можливість маневрувати в конкурентній боротьбі.

Третій «козир» проявляється у формуванні правильної стратегії. Об'єднавши перший та другий механізми разом, можна отримати таку перевагу, як можливість будувати і змінювати стратегію роботи організації залежно від обставин [6, с. 89].

Слід пам'ятати і про інструменти управлінського контролю. У спеціальній літературі з менеджменту є різні підходи до їх класифікації. На практиці всю сукупність інструментів контролю можна поділити на такі групи, як:

- інструменти операційного контролю;
- інструменти фінансового контролю;
- інструменти контролю поведінки робітників.

Нині найпоширенішими інструментами операційного контролю є: графік Г. Ганта, сітвові графіки, метод оцінки і перегляду планів (PERT), метод критичного шляху (CPM), метод управління запасами, метод контролю якості. Вони ефективно застосовуються в практиці вітчизняних підприємств.

Слід зазначити, що у будь-якій діяльності організації мають місце й інструменти фінансового контролю. До них належать: фінансовий аналіз, бюджетування, аудит. Але не все так просто: оскільки фінансовий аналіз є складною підсистемою, то доцільно виокремити і його інструменти, такі як аналіз фінансової звітності, аналіз фінансових коефіцієнтів, аналіз беззбитковості.

Зазначимо, що під час аналізу та контролю діяльності підприємства потрібно застосовувати документи фінансової звітності:

– баланс – фінансовий документ, у якому згруповані кошти у грошовій формі як за складом і розміщенням, та і за джерелами їх надходження;

– звіт про фінансові результати, тобто фінансовий документ, у якому характеризуються загальні суми доходів та витрат підприємства за певний період часу;

– звіт про рух грошових коштів, який дає змогу тримати під контролем грошові надходження та виплати за зобов'язаннями організації.

У табл. 1 наведена характеристика документів фінансової звітності.

Щодо аналізу фінансових коефіцієнтів, то їхня основна мета полягає у наступному:

– у порівнянні показників фінансових результатів поточної діяльності із попередніми, визначення тенденцій розвитку і змін в організації;

– у порівнянні фінансової діяльності підприємств із результатами роботи інших організацій в галузі.

Логічною в цьому контексті є позиція У.О. Слипачук, яка підкреслює, що необхідні дані для управління наведені відносними показниками, а не абсолютними показниками вартості. Коли показники з балансу, звіту про рух грошових коштів та інші розглядаються у співвідношенні один з одним, то це дає можливість детально проаналізувати результати

діяльності фірми. Відносні показники допомагають знайти основні взаємозв'язки, усвідомити значення процесів, здійснити аналіз діяльності організації [4, с. 70].

Водночас найважливішими коефіцієнтами для визначення результатів фінансової діяльності організації у сфері контролю повинні слугувати: коефіцієнт рентабельності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт ліквідності. Сферою контролю коефіцієнта ліквідності є здатність підприємства сплачувати свої боргові зобов'язання за рахунок власних активів. Основою коефіцієнта платоспроможності виступає аналіз використання запозичених коштів. Здатність підприємства отримувати прибуток на вкладений капітал визначає коефіцієнт рентабельності.

Основним засобом планування і контролю діяльності підрозділів організації повинні стати бюджетування. Планові та фактичні показники витрат структурних елементів підприємства, тобто грошові кошти, сировина, ресурси, активи, заробітна плата визначаються як бюджети підприємства. Під час аналізу виконання бюджетів проводиться точне вимірювання поточного стану справ організації, а також порівнюються результати виконаної роботи всіх підрозділів і ланок управління, але за різні часові проміжки. Таким чином, контроль за бюджетами матиме такі переваги, як:

– простота у проведенні контролю;

– наявність можливості формалізації;

– залучення менеджерів всіх рівнів до процесу контролю.

Але цьому виду контролю притаманні й певні недоліки:

– акцентування уваги на витратах, а не на результатах роботи;

– ризик недотримання запланованого бюджету, тобто перевитрати.

Належне місце в інструментах фінансового контролю повинен мати аудит. Аудит

Таблиця 1

Характеристика документів аналізу фінансової звітності

Назва документу	Сфера контролю
Аналіз балансу	– можливості підприємства виконувати поточні зобов'язання; – оцінка та аналіз загального фінансового стану підприємства;
Аналіз звіту про фінансові результати	– порівняння і зіставлення прибутків та збитків підприємства; – аналіз прибутків та витрат поточного періоду, зіставлення їх з попередніми результатами;
Аналіз звіту про рух грошових коштів	– контроль над грошовими потоками організації за джерелами надходження та виплатами за зобов'язаннями; – оцінка рівня ліквідності та попередні висновки

Джерело: складено автором на основі [5, с. 429]

являє собою незалежне формальне засвідчення фінансових звітів та операційних видів діяльності підприємства. Він поділяється на зовнішній, той, який здійснюється незалежною зовнішньою аудиторською компанією і націлений на перевірку фінансових звітів, і внутрішній, у якому оцінюється операційна діяльність підприємства та надаються рекомендації щодо її вдосконалення. Основною перевагою фінансового аудиту в організації є можливість оперативного встановлення відхилень від запланованих норм, а також розроблення ефективних контрзаходів задля ліквідації цих відхилень. Тільки таке спрямування аудиторського контролю може стати запорукою успішної підприємницької діяльності.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, управлінський контроль є важливою функцією управління, без якої неможлива реалізація загальних видів діяльності будь-якої організації на ринку, таких як планування, організація, мотивація, регулю-

вання тощо. З метою ефективного й успішного впровадження управлінського контролю в організаціях варто зосередити увагу на вирішенні проблем: вибору варіанту побудови системи управлінського контролю залежно від розміру підприємства, галузі і сфери діяльності підприємства; визначення параметрів інформації, що надходитиме з інших організаційних рівнів; аналізу форм її надходження, термінів, та відповідальних за вчасне та правильне подання цієї інформації; підвищення кваліфікаційних вимог спеціалістів всіх рівнів; запровадження ефективного технічного функціонування системи управлінського контролю, що значно підвищить його оперативність завдяки мінімізації розриву в часі між збиранням вхідної інформації та отриманням вихідних даних, які необхідні для прийняття ефективних управлінських рішень. Таким чином, управлінський контроль є невід'ємним складником менеджменту, без якого не може повноцінно та злагоджено функціонувати жодне підприємство.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бутинець Т.А. Управлінський контроль та його елементи / Т.А. Бутинець // Вісник ЖДТУ / Економічні науки. 2017. № 1. С. 24–29.
2. Ковтун Т.В. Система внутрішнього контролю як невід'ємний елемент операційної системи підприємства / Т.В. Ковтун // Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 6. Т. 1. С. 165–170.
3. Марчук У.О. Функції контролю в системі управління підприємством / У.О. Марчук // Економіка, фінанси, право. 2013. № 1. С. 31–34.
4. Слипачук А. Основы управленческого контроля / А. Слипачук // Школа управления. 2015. № 8. С. 69–72.
5. Чорна Н. Ю. Контроль як необхідна умова управління підприємством / Н. Ю. Чорна, Н. Терез // Вісник студентського наукового товариства «Ватра». Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2013. № 13. С. 429–432.
6. Пестрецева О. Де живуть гроші підприємства // Контракти. № 1. С. 89–90.

REFERENCES:

1. Butynets T. A. Upravlinskyi kontrol ta yoho elementy / T. A. Butynets // Visnyk ZhDTU / Ekonomichni nauky. 2017. #1. S. 24–29.
2. Kovtun T.V. Systema vnutrishnoho kontroliu yak nevidiemnyi element operatsiinoi systemy pidpriemstva / T.V. Kovtun // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. 2016. # 6. T. 1. S. 165–170.
3. Marchuk U. O. Funktsii kontroliu v systemi upravlinnia pidpriemstvom / U. O. Marchuk // Ekonomika, finansy, pravo. 2013. # 1. S. 31–34.
4. Slypachuk A. Osnovy upravlencheskoho kontroliu / A. Slypachuk // Shkola upravleniya. 2015. #8. S. 69–72.
5. Chorna N. Yu. Kontrol yak neobkhidna umova upravlinnia pidpriemstvom / N. Yu. Chorna, N. Terez // Visnyk studentskoho naukovohto tovarystva «Vatra». – Vinnytsia : VTEI KNTEU, 2013. #13. S. 429–432.
6. Pestretseva O. De zhyvut hroshi pidpriemstva // Kontrakty. #1. S. 89–90.