

*Євтушевська О.А.*

## ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІСНУЮЧИХ СИСТЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

*У статті розглянуто сучасний стан та основні проблеми організації внутрішнього контролю підприємства, який є складною системою, що поєднує у собі встановлення цілей, планування, облік, контроль, аналіз, управління інформаційними потоками та розробку рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень.*

**Ключові слова:** підприємство, управління, контроль.

**Постановка проблеми.** Проблеми актуальності організації контролю в умовах сьогодення зумовлена наступними чинниками, а саме:

- виявлення методів та способів підвищення конкурентності підприємств водної галузі, та як наслідок зростання активів останніх;
- досягнення високих результатів діяльності з понесенням найнижчих затрат, але з дотриманням законодавчо встановлених норм;
- необхідність своєчасного реагування на надзвичайні ситуації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання удосконалення організації контролю на підприємствах різних форм власності досліджувалося як з теоретичних точок зору, так і з використанням практичних навичок. Серед зарубіжних науковців, можливо виділити наступних: М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, В. Шухарда. Серед сучасних вітчизняних і закордонних учених виокремлюють: Кузьміна А., Василенко В., Віханського О., Криницького Р., Жигуна Л., Голдратта Е. та інших. Незважаючи на ряд проведених досліджень, ряд питань залишаються актуальними для вивчення та аналізу і на сьогодні. Зокрема, найменш дослідженим в теорії є контроль, який базується, в значній мірі, на бухгалтерському обліку

**Мета статті.** Метою статті є дослідити основні проблеми при організації контролю діючих підприємств водного транспорту, починаючи з етапу планування та закінчуючи розробленням рекомендацій, в частині прийняття управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу.** Вдосконалення існуючої контрольної функції на підприємствах різних форм власності, в тому числі водної галузі, зумовлюється вимогою часу. Проведення недостатнього контролю зі сторони менеджерів унеможливує досягнення відповідних цілей щодо отримання високих та запланованих фінансових результатів. Проведення в обов'язкових випадках інвентаризації сьогодні носить виключно формальний характер та не відображає реального стану активів підприємства, що в результаті призводить до плутанини та протиріч, а також унеможливує отримання єдиної, цілісної характеристики об'єкта.

Для посилення боротьби з нестачами та розкраданням майна необхідно здійснювати внутрішньогосподарський контроль об'єднаними зусиллями всіх наявних спеціалістів, керівників підрозділів та фінансово-бухгалтерських служб. При цьому особливе значення має щоденний контроль за переміщенням цінностей по внутрішніх структурах підприємства.

Вітчизняна і світова практика показує, що відбувається збільшення зловживань із фінансовими ресурсами, значна частка яких пов'язана із неефективною організацією системи контролю на підприємствах, установах та організаціях.

---

---

Контроль як функція менеджменту відрізняється від інших функцій тим, що є заключною стадією певного процесу управління. Від правильно організованого контролю залежить дієвість інших функцій менеджменту. Під менеджментом розуміється сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності, збільшення прибутків. [2]

Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 №996-ХІУ, як організація контролю, так і відповідальність за його організацію покладається на керівника підприємства.

Формування системи контролю з боку власника розпочинається з моменту створення підприємства, в результаті його придбання чи зміни власника.

Постановка попереднього контролю з боку власника полягає в розробці та затвердженні всіх необхідних документів починаючи від статуту закінчуючи внутрішніми документами.

Одночасно власник визначає мету діяльності підприємства, здійснює вибір критеріїв його функціонування та встановлює систему контролю за використанням належних йому факторів виробництва товарів чи надання послуг. Паралельно відбувається формування статутного капіталу, достатнього для забезпечення нормальної його роботи, визначаються повноваження загальних зборів акціонерів (учасників) як вищого органу управління, його виключна компетенція, фіксуються права та обов'язки всіх учасників, визначається склад, джерела майна підприємства, повноваження по розпорядженню майном, встановлюється порядок розподілу прибутку.

Власник призначає керівника, визначає строки його повноваження, укладає з ним контракт, в якому обумовлюються його задачі, права, обов'язки, відповідальність, система оплати праці, матеріального заохочення тощо.

Тому великий підрозділ, відділ, сектор підприємства, установи чи організації як правило очолює керівник середнього рівня. В більшості випадків останні є посередниками між органом управління та керівниками нижчого рівня. Характер їх роботи в переважній більшості визначається особливістю роботи підрозділу, сектору, відділу, ніж організації в цілому. Так, основною роботою яку виконує безпосередньо керівник, є контроль за наданням достовірної інформації виключно для вищестоящого органу управління. Враховуючи обсяги необхідної інформації та структуру очолюваних підприємств, керівники змушені створювати організаційні структури. Поряд з цим, для вирішення всіх питань, що пов'язані безпосередньо з організацією діяльності, керівники повинні раціонально розподіляти робочий час.

Результатом проведених досліджень зарубіжними та вітчизняними науковцями було те, що керівники в більшості випадків попадають у замкнуте коло: вони не приймають рішень через обмаль часу, причиною чого є його структурна незбалансованість, наслідком чого стає втрата їх часу і часу підлеглих.

Враховуючи вищевказане, для вирішення даної проблеми з метою зниження часу необхідно застосовувати сучасні інформаційні системи, що приведе до підвищення продуктивності управлінської праці та одержання необхідної інформації безпосередньо на своєму робочому місці, без проведення попередньої фільтрації інформації 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 [6, с. 78].

---

Результатом досліджень також стало те, що сьогодні чинні нормативно-правові акти регулюють питання державного контролю і не торкається питань внутрішнього контролю підприємств, оскільки він здійснюється тільки за ініціативою власника. Але сучасний стан розвитку діяльності підприємств потребує законодавчої підтримки з боку держави, особливо в питаннях контролю. З цією метою доцільність розробити стандарти внутрішньогосподарського контролю для підприємств, установ та організацій, в тому числі водної галузі. Використання останніх забезпечить регламентацію процесу контролю і підвищить рівень його організації.

Через недостатній рівень організації контролю на підприємстві зустрічаються зловживання службовим становищем, невиконання або неякісне виконання службових обов'язків, неправильна оцінка операцій із заготівлі, виробництва чи реалізації з точки зору доцільності та економічності.

Основною причиною виникнення даних проблем є те, що керівники підприємств, не розуміючи суті, мети і завдань внутрішнього контролю, не надають належної уваги формуванню ефективної системи його здійснення.

До того ж, всі вищевказані порушення повинні виявлятися на рівні внутрішнього контролю, а не на рівні державного контролю, як вони виявляються на сучасному етапі в Україні. Це обумовлюється не тільки недостатньою організацією внутрішнього контролю на підприємствах, а й наявністю певних протиріч державного рівня, що в свою чергу в сукупності призводять до зростання кількості та обсягів основних фінансових порушень.

Результати проведених досліджень свідчать, що можливості контролю як функції управління використовуються сьогодні недостатньо. В окремих випадках система внутрішнього контролю не відповідає вимогам наукового управління з причин методологічного та організаційного характеру.

Контроль як функція менеджменту є спеціалізованим різновидом управлінської діяльності, зміст якої полягає в одержанні інформації від функцій цілепокладання і нормування та обліку, зіставленні одержаної інформації та передаванні наслідків порівняння для виконання функції регулювання. Дослідження управлінської сутності контролю дозволяє абстрагувати його від інших функцій менеджменту і розглядати автономно, як систему, яка є множиною елементів, що перебувають у відношеннях і зв'язках один з одним, утворюючи певну цілісність. [6, с.13-14]

Як функція управління, система контролю повинна забезпечувати оцінку якості роботи підприємства в цілому. Управління за своєю сутністю є видом людської діяльності, спрямованої на подолання проблем реалізації адекватної поведінки підприємства складному оточуючому середовищу. Враховуючи зазначене, в циклі управління надзвичайно важливу роль відіграють інформаційні ресурси. Управління можна розглядати з точки зору інформаційного процесу, в якому оцінка рівня досягнення мети підприємства ґрунтується на відстеженні економічних явищ і процесів, виявленні тенденцій та відхилень як в діяльності підприємства, так і в його оточенні. В залежності від оточення, в якому функціонують підприємства (звичність подій, темпи змін, передбачення майбутнього), в історії будь-якої країни можна виділити декілька стадій розвитку економіки, обумовлених наростанням нестабільності середовища. Зміна рівня нестабільності викликає переорієнтацію управлінських систем з простих на складні. Пушкар М.С. виділяє чотири етапи в розвитку управлінських систем:

- управління на основі контролю за виконанням (фіксація минулих подій);
- управління на основі екстраполяції (темпи змін наростають, але майбутнє можна передбачити методом екстраполяції минулого);
- управління на основі передбачення змін (виникнення неочікуваних явищ та прискорення темпів змін, але не настільки, щоб вчасно не можна їх передбачити і визначити реакцію на них);
- управління на основі гнучких екстрених рішень (виникнення нових завдань настільки швидше, що їх неможливо вчасно передбачити) [3, с.55-56].

---

Калюга Є.В. відзначає, що нині в економічній літературі є різні точки зору щодо поняття управління і контролю, які в основному зводяться до двох напрямків. Представники одного з них намагаються розробити ті або інші «концепції» управління та контролю на підставі кількісних моделей. Інші автори вважають, що управління і контроль – це не наука, а тільки мистецтво. Автор вважає, що найважливішою умовою ефективної діяльності системи управління є добре налагоджена система господарського контролю, з чим я цілком погоджуюсь [1, с.27].

На більшості вітчизняних підприємствах контроль за виконанням виробничих планів покладено на виробничий підрозділ, контроль за виконанням фінансового плану здійснює фінансовий відділ. В результаті на керівника підприємства покладено здійснювати аналіз виконання плану господарської діяльності підприємства. Проведені дослідження показують, що це не завжди є ефективним.

Однією із форм контролю на підприємстві є впровадження внутрішнього аудиту. Можливості і мета діяльності служби внутрішнього аудиту мають дуже широкий спектр та напрямки і залежать від розміру та структури підприємства, а також потреб керівництва. Як правило, функції внутрішнього аудитора складаються з контролю за функціонуванням та організацією систем бухгалтерського обліку і внутрішнього контролю.

Для підвищення ефективності контролю за виконанням плану на підприємстві доцільно створювати відділ контролю, який би здійснював контроль за діяльністю підприємства в цілому.

Функціонування організації підрозділу контролю є актуальним, оскільки «зростання нестабільності зовнішнього середовища висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством; необхідність у безперервному відстеженні змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства; необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення виживання підприємства й уникнення кризових ситуацій» [6, с. 152].

Успішне функціонування системи контролю на підприємстві можливе при виокремленні останньої в окрему службу управління, яка буде підпорядкована виключно керівнику установи.

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.

Отже, служба контролю – це окремо функціонуюча консультаційна одиниця підприємства, яка забезпечує оперативність збору та обробки інформації всегосподарського призначення та сконцентровує увагу на методичному обґрунтуванні процедур підготовки безпосередньо управлінських рішень.

Необхідність існування чи організації служби контролю виникає у процесі діяльності підприємства під впливом факторів, як зовнішнього так і внутрішнього середовища.

На основі дослідження можна стверджувати, що створення служби контролю на підприємстві дасть можливість керівництву підприємства децентралізувати управління,

---

створити такий підрозділ, на який можливо покласти відповідальність за результати роботи; сконцентрувати необхідну інформацію для планування, прогнозування та управління в одному структурному підрозділі; забезпечити оперативність збору інформації; швидкість досягнення цілей планування, обліку, аналізу та управління; підвищити конкурентноспроможність підприємства.

Проте, з метою економії та раціонального використання коштів вирішити експертно-аналітичні та контрольні завдання можна без організації відокремленої служби контролю. Дане питання також можливо вирішити шляхом запровадження посад експертів в структурі бухгалтерії, до обов'язків яких включити організацію та вдосконалення системи аналізу і контролю, а її ведення щодо конкретних питань слід доручати відповідним функціональним службам з обов'язковим узагальненням інформації в бухгалтерії підприємства.

Серед інших найбільш ефективних методів підвищення ефективності системи внутрішнього контролю на сучасних підприємствах є методи розподілу повноважень і відповідальності між працівниками, ротація кадрів, здійснення контролю за окремими напрямками підприємницької діяльності, удосконалення контролю при плануванні продажу, формування справи-дос'є на покупців і замовників, діагностика і прогнозування проблем [7].

Бюджетний контроль посідає важливе місце серед методів оптимізації контрольної системи підприємства. Останній забезпечує своєчасне виявлення відхилень фактичних показників від планованих, встановлює їх причини та забезпечує проведення чи застосування певних методів для недопущення. Результати здійснення такого контролю повинні нотуватись у щоденних, тижневих, декадних, місячних і кварталних контрольних звітах.

Таким чином, застосування наведених методів в практичній діяльності в повній мірі забезпечить перетворення контролю з формальної констатації фактів і результатів діяльності підприємства в дієвий і ефективний засіб ефективного управління ним та в результаті сприятиме якісному вирішенню практичних завдань, щодо динамічного розвитку підприємств та його економічного зростання.

Формування нової стратегії внутрішнього контролю на підприємствах, в тому числі водної галузі, з урахуванням та реалізацією зарубіжного досвіду і вимог стане запорукою їх ефективної діяльності та приведе до покращення стану всього сектору національної економіки України в цілому.

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Калюга Є.В.* Фінансово-господарський контроль у системі управління: Монографія. – К.: Ельга, Ніка-Центр, 2002. – 360 с.
2. *Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устенко О.А., Юрій С.І.* Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т.2 / За ред. С.В.Мочерного. – Львів: Світ, 2006.
3. *Пушкар М.С.* Філософія обліку. – Тернопіль: Карт-бланш, 2002. – 157 с. – (Серія «Бухгалтерський облік, звітність, аналіз»).
4. *Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник.* Видання третє, перероблене і доповнене. – К: «Центр навчальної літератури», 2004. – 531 с.
5. *Стефанюк І.Б.* Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу // *Фінанси України.* 2005, – №2 – С. 146-154
6. *Жигун Л.А.* Менеджмент : современные основы организации контроля на предприятии / Л. А. Жигун. – Ростов н/Д : Феникс, 2007. – 469 с.
7. *Єгарміна В.* Внутрішній контроль: сучасність та перспективи // *Вісник податкової служби України.* – 2009. – № 21. – С. 62 – 65.
8. *Гавришко І.К.* Вимоги до оцінки якості внутрішнього контролю // *Бухгалтерський облік і аудит.* – 2010.- № 1. – С. 56 – 62.

- 
9. Кабаков Ю. Напряжки удосконалювання систем управління: стандарти, методи або цілі підприємства? // Стандартизація. Сертифікація. Якість. – 2009. – № 2. – С. 39-42.
10. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – №1. – С. 126-135.

**Евтушевская О.А.**

### **ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СУЩЕСТВУЮЩИХ СИСТЕМ ОРГАНИЗАЦИИ КОНТРОЛЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ**

*В статье рассмотрено современное состояние и основные проблемы организации внутреннего контроля предприятия, является сложной системой, сочетающей в себе установление целей, планирование, учет, контроль, анализ, управление информационными потоками и разработку рекомендаций по принятию управленческих решений.*

**Ключевые слова:** предприятие, управление, контроль.

**Evtushevskaya O.**

### **PROBLEMS AND WAYS TO IMPROVE EXISTING SYSTEMS OF ORGANIZATION OF THE CONTROL IN ENTERPRISES**

*The article reviews the current status and basic problems of internal control, which is a complex system that combines goal setting, planning, accounting, monitoring, analysis, information management and the development of recommendations for decision-making.*

**Keywords:** enterprise, management, control.

УДК 005.21:658.821

**Згурська О.М.**

### **СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*У статті визначено та обґрунтовано сутність та значення конкурентоспроможності в системі стратегічного управління агропромисловим підприємством. Встановлено, що для теорії конкурентоспроможності в неокласичному її оформленні ринок і конкуренція є базовими поняттями і, за сутністю, предметом дослідження. На основі узагальнення та систематизації теоретичних основ конкурентоспроможності агропромислового підприємства, досліджено, що система стратегічного управління допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин на підприємстві, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених ним цілей. Зроблено висновки про те, що забезпечення високого рівня конкурентоспроможності є стратегічною метою діяльності підприємства в умовах ринку, для досягнення якої необхідна консолідація всіх підрозділів і ланок його стратегічної системи управління.*

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність, агропромислове підприємство, конкурентна перевага, стратегічне управління підприємством, система стратегічного управління.

**Постановка проблеми.** Основою життя людського суспільства є матеріальне виробництво, оскільки у цій сфері створюються необхідні засоби існування людини. Так