

УДК 005.935:005.57

*О.В. Крамар, викладач Кам'янець Подільської філії Європейського університету*

## **ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*У ринкових умовах, що характеризуються високою невизначеністю й нестабільністю зовнішнього середовища, ефективне управління організацією передбачає великий обсяг планової, а, відповідно, і контрольної роботи. Тому в конкурентному середовищі ринкових відносин великого значення набуває організація контролю, який, за інших рівних умов, є гарантією успішної діяльності організації.*

**Ключові слова:** *управління, управлінський контроль, управлінське рішення, система контролю, процес контролю, контролінг, конкурентне середовище, ринкова система господарювання.*

При ринковій системі господарювання комерційна організація, що є самоорганізованою соціально орієнтованою системою, функціонує в жорстких умовах конкурентного середовища й має повну господарську самостійність. У такому становищі її діяльність у широкому значенні спрямована на завоювання й утримання кращої частки ринку, на досягнення переваги над конкурентами. Відповідно до цього, управлінський контроль комерційної організації орієнтований головним чином на забезпечення основних показників ефективності функціонування в сучасних умовах: стійке становище організації на ринку, визнання організації суб'єктами ринку й громадськістю, своєчасна адаптація систем виробництва й управління організації до перманентно мінливого зовнішнього середовища. У конкурентному середовищі ринкових відносин ефективний управлінський контроль, за інших рівних умов, є гарантією успішної діяльності організації.

Підґрунтям для аналізу та розробки шляхів вирішення зазначеної проблеми були праці як зарубіжних вчених (Мескон М.Х., М. Альберт, Ф. Хедоури [5], Виноградов С.Л. [2]), так і вітчизняних фахівців (Бесєдін М.О., Нагаєв В.М. [1], Рудінська О.В., Яроміч С.А., Молоткова І.О. [6], Снітчук М.О. [7], Дацій О.І. [3], Завадський Й.С.[4]). Слід зазначити, що на сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні потребують дослідження нові підходи контролю управління підприємством.

Таким чином, практичний інтерес до удосконалення організації управлінського контролю на підприємстві, а також недостатність теоретико-

методологічного обґрунтування даного питання обумовили актуальність та вибір теми статті.

Метою написання даної статті є дослідити механізм організації контролю на підприємстві та запропонувати нові підходи до контролю управління бізнесом.

У сучасній економічній літературі контроль визнається однією з обов'язкових та надзвичайно важливих функцій менеджменту, яка нарівні з плануванням, аналізом та регулюванням визначає зміст управлінського впливу. Основною метою системи контролю будь-якого процесу визнано своєчасне виявлення відхилень від нормального (запланованого) перебігу провадження та здійснення адекватних управлінських заходів щодо виправлення становища для забезпечення виконання розроблених планів, досягнення встановлених цілей діяльності [7, с. 591].

Необхідність впровадження контролю обумовлюється тим, що за його допомогою визначається реальний стан підприємства, перевіряється відповідність його розвитку визначеним завданням, забезпечується ефективно досягнення визначеної мети та завдань управління. Поширеною є точка зору, що якість менеджменту значною мірою обумовлюється рівнем організації контролю.

Контрольна діяльність може бути здійснена лише за наявності планів і організаційної структури. План організації і плани підрозділів містять ті оцінні стандарти, по яких і можливо визначити якість і ефективність виконаної роботи. Основні етапи процесу контролю:

- 1) розробка стандартів і критеріїв;
- 2) співставлення реальних результатів зі стандартами;
- 3) прийняття необхідних коригуючих дій [1, с. 195].

Перший етап. Стандарти — це конкретні цілі, які піддаються вимірюванню за конкретними критеріями (показниками, за якими порівнюються фактичні результати) і мають часові межі (в яких має бути виконана робота) [1, с. 195]. Встановлення стандартів дозволяє зіставити реально зроблену роботу із запланованою.

Достатньо легко встановити стандарти для величин, що піддаються кількісному вимірюванню, але багато цілей не піддаються кількісному виразу безпосередньо. В цьому випадку необхідно знайти їх непрямий вираз через інші показники.

На другому етапі процесу контролю необхідно зробити наступні дії: визначити масштаб допустимих відхилень; зміряти результати; оцінити отриману інформацію про досягнуті результати; порівняти результати роботи зі встановленими стандартами.

Система контролю повинна спрацьовувати тільки за наявності помітних відхилень від стандартів. Для цього керівництво встановлює масштаб допустимих відхилень. Якщо виявляються відхилення, що не виходять за рамки цього масштабу, то такі відхилення не викликають тривоги.

Найважчий і дорожчий елемент контролю — вимірювання результатів, що дозволяє встановити, наскільки вдалося дотримати встановлені стандарти. Тут важливо правильно вибрати одиницю вимірювання, визначити частоту вимірювань. Все це визначається специфікою виду діяльності, що підлягає контролю.

На третьому етапі менеджер повинен обрати одну з трьох ліній поведінки:

- невтручання в роботу, якщо фактичні результати співпадають зі встановленими стандартами або наявні відхилення невеликі (не перевищують масштаб допустимих відхилень), то краще нічого не робити;
- усунення відхилень, якщо фактичні результати мають значні відхилення (що перевищують масштаб допустимих відхилень), то слід встановити причини відхилень і добитися повернення до правильних дій;
- перегляд стандартів, якщо в процесі реалізації плану стає ясно, що плани складені дуже оптимістично (песимістичні), і вимоги стандартів виконати практично неможливо (надзвичайно легко), то в таких випадках стандарти переглядаються у бік пониження (підвищення) [1, с. 197].

Для організації дійсно ефективного управлінського контролю потрібна така система, яка могла б перш за все своєчасно повідомляти про необхідність попереджувальних дій. Якщо немає можливості попереджувати проблеми, і відхилення, то контроль стає дієвим лише тоді, коли за його підсумками або в його ході приймаються заходи по усунення недоліків і причин, що породжують небажані явища.

Це погляд в минуле, але для тривалого й успішного функціонування суб'єкта господарювання потрібна система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства.

Сучасний етап розвитку ринкової економіки України потребує розвитку нових підходів до управління бізнесом. Науково-технічний прогрес і динаміка внутрішнього і зовнішнього середовищ спонукають до перетворення сучасних підприємств на складніші інформаційно-технічні системи.

Принципово новою концепцією інформації і управління, що забезпечує підтримку внутрішнього балансу економіки підприємства шляхом формування інформації про витрати і доходи як основи для прийняття ефективних управлінських рішень є контролінг. Контролінг як інформаційна система широко застосовується зарубіжними підприємствами і приносить вагомий позитивні результати.

Контролінг передбачає встановлення мети підприємства, поточне збирання і обробку інформації для прийняття управлінських рішень, виконання функції контролю відхилень фактичних даних від планових, а також, що найважливіше, підготовку рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень. Контролінг спрямований на вдосконалення ефективності менеджменту та організації управління економікою на макрорівні [2, с. 6].

Отже, контроль переважно спрямований у минуле, на встановлення помилок і прорахунків, а контролінг — на управління майбутнім для забезпечення тривалого й успішного функціонування суб'єкта господарювання. Контролінг не зводиться до простої системи контролю, а охоплює значно ширшу сферу діяльності підприємства, оскільки контролінг — це і система спостереження, й вивчення поведінки економічного механізму конкретного підприємства та розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою, і система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Бесєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): Підручник. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 496 с.
2. Виноградов С.Л. Еволюція взглядов на контроллинг // журнал «Контроллинг», № 2, 2002.
3. Дацій О.І. Планування і контроль діяльності підприємства: Навчальний посібник. — Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2005. — 206 с.
4. Завадський Й.С. Менеджмент: Management. — У 3 т. — Т. 1. — 3-вид., доп. — К.: Вид-во Європ. ун-ту. — 2001. — 542 с.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2002. — 704 с.
6. Рудінська О.В., Яроміч С.А., Молоткова І.О. Менеджмент. — К.: Вид-во «Ніка- Центр», 2002. — 335 с.
7. Снітчук М.О. Контроль в управлінській діяльності // Економічне зростання України: стан та чинники забезпечення: Зб. наук. праць. — К.: Логос, 2003. — 620 с. — С. 590-616.

*Annotation. In the conditions of markets, which are characterized high indefinite and by instability of external environment, a large volume foresees an effective management organization planned, and, accordingly, and control work. Therefore organization of control, which, other things being equal, is the guarantee of successful activity of organization, acquires in the competition environment of relations of markets of large value.*

**Key words:** *management, administrative control, administrative decision, checking system, control process, controlling, competition environment, market system of manage.*

УДК 005.331:005.93.1

*О.О. Мазур, викладач*

*Кам'янець-Подільської філії Європейського університету*

## **ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У КРИЗОВИХ УМОВАХ**

*Більшість сучасних українських підприємств знаходяться в кризовому стані, який вимагає впровадження антикризового управління. У зв'язку з цим виникає необхідність у дослідженні стану антикризового управління підприємствами та розробці заходів щодо фінансового управління в умовах кризи.*

**Ключові слова:** *фінансова, криза, кризовий стан підприємства, антикризове управління, антикризові заходи, антикризовий план, кадрова політика, управління витратами, оптимізація оподаткування, максимізація прибутку.*

Ми сьогодні, живемо в умовах світової фінансово-економічної кризи. Причин нинішньої кризи багато. Але одна з них — поганий, недалекоглядний менеджмент. Саме стратегічні помилки у фінансовій сфері, нехтування економічними законами і призвели світову і вітчизняну економіку до теперішнього стану.

Під кризовим станом підприємства розуміється такий його стан, при якому господарюючий суб'єкт нездатний здійснювати фінансове забезпечення своєї господарської діяльності [4]. Подолання такого кризового стану вимагає розробки й здійснення спеціальних антикризових заходів господарюючим суб'єктом.

Теоретичним, методологічним і практичним аспектам антикризового управління та управління підприємством у нестабільних економічних системах присвячені праці таких учених як В.Ф. Байцим, І.Т. Балабанов, С.Г. Беляев, А.П. Градов, А.Г. Грязнова, В.А. Забродський, М.П. Іванов, Т.С. Клебанова, В.Г. Кошкін, Л.О. Лігоненко, Є.С. Мінаєв, В.П. Папагушин, В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, Л.М. Ремньова, М.В. Слабіков, О.С. Соколіцин та ін. Аналіз представлених у літературі концепцій дозволив оцінити проблему антикризового управління в різних системах координат та зробити висновок, що існують