

18. Юрга В. А. Структура і механізми фінансування системи вищої професійної освіти як умова інноваційного розвитку вищої школи (російський і зарубіжний досвід). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.fa.ru/institutes/efo/science/Documents.

УДК 658.51

Реслер М. В., д.е.н., професор,
Максименко Д. В., к.е.н., доцент
Мукачівський державний університет

КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ ВИРОБНИЧИХ ВІДНОСИН

Діяльність підприємства завжди спрямована на досягнення конкретних цілей. Контроль являє собою ланку управлінського циклу, що полягає у кількісній та якісній оцінці результатів діяльності підприємства. У статті розглядається система контролю за виробничою діяльністю, види контролю та стратегічне його спрямування.

Ключові слова: облікова система, контроль, управлінський облік, контрольна система, виробничі відносини.

The activities of the company are always aimed at achieving specific goals. Control is a part of the management cycle, which consists in the quantitative and qualitative assessment of the results of the enterprise. The article deals with the system of control over the production activity, types of control and its strategic direction.

Key words: accounting system, control, management accounting, control system, production relations.

Деятельность предприятия всегда направлена на достижение конкретных целей. Контроль представляет собой звено управленческого цикла, которое предполагает количественную и качественную оценку результатов деятельности предприятия. В статье рассматривается система контроля за производственной деятельностью, виды контроля и стратегическое его направление.

Ключевые слова: учетная система, контроль, управленческий учет, система управления, производственные отношения.

Вступ. Розвиток суспільного виробництва є циклічним процесом, що пов'язаний, насамперед, з оптимальним поєднанням наявних ресурсів внаслідок їх вичерпаності для отримання позитивних результатів на рівні держави загалом та підприємства зокрема. Характерною особливістю сучасної економіки України є наявність значної кількості факторів впливу на функціонування суб'єктів господарювання, їх стратегію та тактику, що обумовлює адекватну трансформацію підходів до управління. Наслідком постійної видозміни системи управління є перебудова інформаційної системи підприємства та, відповідно,

облікової системи, що забезпечують керівництво необхідною інформацією, яка на сьогодні перетворилась у виробничий ресурс та володіння яким є додатковою конкурентною перевагою. Сучасна інформаційна система підприємства обробляє значні обсяги інформації, що надходить з різних джерел, а облікова система є її традиційно базовим компонентом.

Аналіз останніх досліджень. Питанням використання облікової інформації в управлінні підприємством, значну увагу приділяли вчені: М. Т. Білуха, О. С. Бородкін, Ф. Ф. Бутинець, М.Я. Дем'яненко, Н. І. Дорош, С.Ф. Голов, А.Г. Загородній, Г.Г. Кірейцев, М.Ф. Кропивко, М.В. Кужельний.

Вагомий внесок у розроблення теоретичних та прикладних засад внутрішнього контролю на підприємстві зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці: Апчерч А., Бень Т., Білик М., Бланк І., Бочаров В., Бутинець Ф., Гамаюнов В., Голов С., Довбня М., Жамойда О., Зятковський І., Кисельова Т., Ковтун С. Не дивлячись на те, що багато праць присвячено питанням контролю, його характеристикам, деякі аспекти системи контролю вимагають подальшого теоретичного й методичного обґрунтування.

Методика досліджень. Практика господарювання показує, що контролю відведена важлива роль в оцінці діяльності суб'єктів господарювання. Діяльність контролю спрямована не тільки на перевірку фактичних результатів, в першу чергу це функція управління, яка направлена на виявлення резервів та прийняття нових управлінських рішень. У зв'язку з цим зростає роли контролю в системі виробничих відносин підприємства.

Результати досліджень. Управління – процес, призначений для того, щоб діяльність підприємства відповідала його планам і досягненню поставленої мети. Якщо немає ані цілей, ані плану, здійснювати управління неможливо, адже саме план та цілі задають бажаний для підприємства тип поведінки його працівників та визначають основні правила і процедури, якими повинні керуватися на підприємстві всі його члени, щоб воно у цілому функціонувало належним чином.

Однією із найважливіших функцій управління виділяють контроль, який є засобом зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктом управління. Інформуючи про дійсний стан керованого об'єкта, фактичне виконання управлінського рішення, контроль дозволяє отримати інформацію, на основі якої здійснюється управління, тобто приймаються відповідні дії. В процесі контролю виявляється якість самого управлінського рішення; оцінюється ефективність тих організаційних заходів, які були прийняті для його виконання; відповідність організації об'єкта цілям успішного виконання розпорядження, а також якість підбору і розміщення кадрів.

Домінуючим видом контролю є управлінський облік, оскільки він використовує фінансові показники, які:

1) в агрегованому вигляді показують результати різноманітних видів діяльності;

2) дозволяють менеджерам, що розглядають альтернативні варіанти дій, користуватися при прийнятті рішень єдиним підходом;

3) забезпечують менеджерам більшу ступінь автономності;

4) є ефективними і в умовах невизначеності.

Складні зовнішні умови, в яких доводиться працювати підприємствам у теперішній час, зростання масштабів бізнесу призводять до неможливості здійснення централізованого контролю ними. У великій за розміром компанії окремі особи не мають часу і не здатні приймати рішення, контролювати всіх працівників, володіти всією оперативною інформацією про господарську діяльність. За таких умов доцільно розділити підприємство на окремі сегменти або підрозділи, а повноваження і відповідальність у сфері керівництва та оперативного управління господарством розподілити між управлінським персоналом різного рівня для розширення можливостей та підвищення ефективності менеджменту.

У системі управління вищий керівник має контролювати й оцінювати роботу керівників нижчого рівня, а вони, у свою чергу, повинні здійснювати самоконтроль та інформувати вище керівництво про результати діяльності. Верховне керівництво часто не наважується передавати повноваження, оскільки боїться, що люди нароблять помилок, які буде важко виправляти. Це свідчить про брак належного контролю та погану організацію праці. Важливо розуміти, що деколи важливість системи контролю може значно перевищувати важливість того, що вона контролює. [1].

Для здійснення такого контролю та забезпечення підзвітності керівників необхідна відповідна система обліку, яка б забезпечувала збирання, обробку і передання інформації про результати діяльності кожного центру відповідальності. Такою системою обліку є облік за центрами відповідальності [2].

Бухгалтерський контроль охоплює методи та способи, які відносяться до забезпечення збереження цінностей, перевірки достовірності бухгалтерських документів. Бухгалтерський контроль допомагає уникнути помилок інвентаризації, шахрайства та інших порушень.

Управлінський контроль включає набір інструкцій, а також методів та способів, які допомагають управлінню, плануванню та контролю за господарською діяльністю підприємства.

Контроль витрат є невід'ємною, постійно діючою функцією системи управління. Чітко врегульована система контролю на підприємстві – це основа для прийняття управлінських рішень. Вона служить критерієм якості розробки та реалізації таких функцій управління як: планування, облік, економічний аналіз діяльності господарюючого суб'єкта.

Здійснення контролю попереджає, виявляє, усуває недоліки та порушення, що виникають у процесі господарської діяльності підприємства, зокрема, відхилень від норм чинних нормативно-правових актів, облікової політики, установчих документів, планів підприємства, помилок і зловживань.

Правильно організований контроль повинен не тільки виявляти недоліки і порушення, а й запобігати їм, а також сприяти їх своєчасному усуненню.

Головною метою контролю витрат є ефективне використання виробничих витрат, їх видів шляхом виявлення причинно-наслідкових факторів, прийняття своєчасних рішень по регулюванню відхилень, оптимізації співвідношення «витрати — прибуток».

До основних завдань контролю витрат можна віднести: систематичне дослідження динаміки витрат і факторів, які на неї впливають; виявлення відхилень фактичних показників витрат від запланованих чи нормативних; аналіз виявлених відхилень; обґрунтування необхідності здійснення коригуючих заходів під час виконання планових завдань; участь у розробленні коригуючих заходів та плануванні витрат.

Ефективність застосування контролю залежить насамперед від зацікавленості власників. З усіх видів контролю пріоритетного значення набуває внутрішньогосподарський контроль, тобто контроль, що здійснюється відповідними посадовими особами всередині підприємства чи організації.

Під загальною системою контролю на підприємстві розуміють комунікаційну сітку управлінського обліку, з допомогою якої забезпечується відповідність рішень, прийнятих на підприємстві чи в організації, з реалізацією їх на практиці, та основу правильних дій у майбутньому.

Контроль, що зосереджує свою увагу на центрах відповідальності (відділах, службах, цехах, дільницях, бригадах це є внутрішній управлінський контроль (який містить методи і способи, які допомагають управлінню, плануванню і контролю за господарською діяльністю підприємства, підрозділів та всередині їх).

Внутрішній управлінський контроль – це процес, з допомогою якого управлінці здійснюють вплив на працівників організації для справжнього виконання організаційної стратегії.

На управлінський контроль взаємодіють фактори навколишнього середовища: суть організації, культура організації, зовнішнє середовище.

Суть організації — це люди, які працюють спільно для досягнення однієї або декількох цілей. Розрізняють дві системи контролю за суттю організації: механічну, для якої характерні регулярна перевірка роботи підлеглих, як в процесі роботи, так і за її результатами та кошторисну, яка використовує елементи механічного контролю і зворотного зв'язку та нерозривно зв'язана з плануванням.

Механічна система і система кошторисного контролю організуються порізно залежно від типу управління: з оберненим чи прямим зв'язком.

Обернений зв'язок передбачає «вхід» (тобто ресурси: матеріальні, трудові, фінансові) і «вихід» (продукти, послуги і затрати на їх виготовлення (надання)). Такий зв'язок включає контроль шляхом зіставлення фактичних даних з плановими, коригування планових даних у разі виявлення відхилень. Характерним є коригування кошторисних показників з майбутніми результатами.

Управління з прямим зв'язком передбачає оцінку очікуваного рівня обсягу виробництва і затрат та зіставлення з плановими показниками. У разі виявлення відхилень вживають певні дії для того, щоб звести ці відхилення до мінімуму.

При управлінні з прямим зв'язком першочергове значення мають кошториси. Кошториси складають, орієнтуючись на бажані результати у майбутньому. У них вносять коригування при прийнятті альтернативних рішень до тих пір, поки кошторис не буде відображати заплановані результати.

Культурою організації є норми поведінки, традиції, відносини з громадськими організаціями.

Зовнішнє середовище - замовники, постачальники, конкуренти, суспільство, державні органи та інші зовнішні сторони постійно вступають у взаємовідносини з підприємством і впливають не лише на інформаційну систему, орієнтовану на зовнішніх користувачів, але й на побудову системи внутрішнього контролю.

Оцінка ефективності контрольної системи визначається з допомогою двох вторинних критеріїв: цільової відповідності (відповідність досягається, коли менеджер приймає рішення, яке задовольняє його потреби і не суперечить вимогам керівництва компанії) і зусиль (визначається тут як дія для досягнення мети). Зусилля не обмежується лише тією працею, яка оплачується заробітною працею, а включає в себе усі свідомі дії (такі як спостереження і очікування).

В сукупності цільова відповідність і зусилля утворюють мотивацію. Мотивація — це бажання досягнути поставленої мети [4].

Цільова відповідність визначає мотивацію, проте вони можуть існувати й один без другого. Так, менеджер може брати участь у досягненні певного рівня продажів або якості продукції, проте відноситись до них без ентузіазму.

Отже, основним критерієм ефективності при порівнянні двох систем є їх мотиваційні можливості. Корисність системи оцінюється виходячи із здатності спонукати індивіда до діяльності.

Розрізняють формальні і неформальні контрольні системи.

Формальна контрольна система включає ряд строго визначених правил, процедур, контрольних нормативів і преміальних систем. До неї входять:

система обліку праці, система управління якістю продукції, взаємовідносини між працівниками тощо.

Формальна контрольна система може знаходитися під впливом неформальної системи навіть тоді, коли персональні цілі узгоджуються із завданнями організації. Більшість керівників віддають перевагу нагромадженому досвіду, а не продукту формальної системи, такому як бухгалтерський звіт. Цей метод досить часто буває найбільш прийнятним, оскільки керівники оцінюють інформацію із знанням справи, забезпечуючи конкурентоздатність компанії.

В умовах росту фірми менеджери стають більш залежними від формальної системи, яка підтримує виконання наказів.

Конструктор системи повинен створити таку формальну модель, яка стане ключем до неформальної системи, забезпечить інтереси керівництва, спростить завдання наступництва управління при переведенні, просуванні по службі, плинності кадрів.

Умовою, що забезпечує цілісність системи контролю, є дотримання принципу технологічного поділу контролю на етапи: попередній, поточний (оперативний) та заключний [3].

Попередній контроль – оцінка перед здійсненням операції з точки зору її доцільності, законності на відповідність дотримання нормативних документів. (нераціональне використання ресурсів, дотримання нормативів витрачання сировини в процесі переробки. Аналіз беззбитковості виробництва продукції має стати основними прийомами попереднього контролю. Функціями попереднього контролює складання кошторисів накладних витрат підрозділів із закріпленням відповідальності за їх виконання керівництвом цих підрозділів, розробка прогресивних норм матеріалів і трудових витрат, визначення оптимального розміру партії.

Поточний (оперативний) контроль – оперативне виявлення і своєчасне усунення порушень і відхилень, що виникають в процесі виконання господарських операцій і виробничих завдань.

Заключний контроль – етап узагальнення та реалізації результатів контролю.

Контроль повинен мати характеристики, що роблять його найбільш ефективним. Насамперед, – це стратегічна спрямованість контролю, тобто контроль повинен відбивати загальні пріоритети організації й підтримувати їх. Діяльність, що не має стратегічного значення, не повинна піддаватися тотальному й строгому контролю. Абсолютний контроль над дрібними операціями не має змісту, і буде тільки відволікати сили від дійсно важливих цілей.

Орієнтація на результати: кінцева мета контролю полягає в тому, щоб вирішити проблеми варті перед організацією й досягти бажаних результатів.

Контроль впливає на організацію. Невдало спроектовані системи контролю можуть зробити поведження людей орієнтованим на них, тобто співробітники будуть прагнути до задоволення вимог контролю, а не до досягнення цілей організації

В загальній системі управління контроль виступає як елемент зворотного зв'язку. За результатами контролю проводиться корегування раніше прийнятих рішень, планів, норм і нормативів. Ефективно поставлений контроль має стратегічне спрямування, орієнтується на кінцеві результати, здійснюється своєчасно і достатньо є простим.

Контроль є невід'ємною, постійно діючою функцією системи управління. Здійснення контролю попереджає, виявляє, усуває недоліки та порушення, що виникають у процесі господарської діяльності підприємства, зокрема, відхилень від норм чинних нормативно-правових актів, облікової політики, установчих документів, планів підприємства, помилок і зловживань.

Правильно організований контроль повинен не тільки виявляти недоліки і порушення, а й запобігати їм, а також сприяти їх своєчасному усуненню.

Висновки. Важливою умовою ефективного управління є формування комплексу процедур внутрішнього контролю. Контроль необхідний не лише по відношенню до виконавців, але й по відношенню до самої системи управління. Ефективно діюча система внутрішнього контролю є запорукою якісного управління підприємством. Методика внутрішнього контролю в значній мірі залежить від правильності вибору і використання контрольних процедур.

Список використаних джерел

1. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посібник/ Міщенко А.П. – К.: ЦУЛ, 2004.– 336 с.
2. Онищенко С.В. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах/ Онищенко С.В. // Фінанси України. – 2012. – № 4. – С. 45-50.
3. Раменов А.Х. Управленческий учет по сегментам деятельности предприятия по сегментам деятельности предприятия/Раменов А.Х.// Бухгалтерский учет. – 2007. – № 20. – С. 58-59.
4. Славников Д. Управление отклонениями или на чем строится контроллинг/ Скударь Г.М. // Справочник экономиста. – 2008. – № 9. – С. 26-31.
5. Сопко В.В., Герасимович А.М., Игнатенко М.С. Облік та аналіз в управлінні підприємством/ Сопко В.В. - К.: Техніка, 2002. – 182 с.
6. Шевчук В.О. Контроль господарських систем в суспільстві з перехідною економікою (Проблеми теорії, організації, методології): Монографія/ Шевчук В.О. – К.: Київ. держ. торг.-екон. ун-т, 2001 –371 с.