

Мех Я.В.,
к.е.н., професор кафедри аудиту, ревізії та аналізу
Тернопільський національний економічний університет
Соловій О.П.,
старший лаборант кафедри аудиту, ревізії та аналізу
Тернопільський національний економічний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТСЬКОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Назва статті засвідчує що «контроль як невід'ємна складова менеджменту» існує, без винятку, на кожному підприємстві. Невдоволення викликає відсутність концепції його організації як системи. Термін «організація» походить від середньовічного лат. *organizo* – надаю витончений вигляд, а «система» - від др. грец. - сукупність елементів, пов'язаних і взаємодіючих між собою.

Відтак, система менеджментського контролю це не тільки виявлення і виправлення помилок, а й заходи організації, що системно коригують процес виконання накреслених на підприємстві програм, виконують рекомендації з ліквідації виявлених у роботі недоліків, виправляють помилки. Він покликаний забезпечити впевненість у тому, що всі прийняті рішення виконуються нормально, відповідно до виробленої програми.

На жаль, в літературі досить часто зовсім не переймаються філософією того чи іншого виду контролю і її впливом на сучасне розуміння ролі і значення менеджментського контролю на підприємстві. Вивчення принципів, прийомів та методів його організації показує, що однозначності його трактування ще не досягнуто. В результаті систематизації різних точок зору можна сказати, що менеджментський контроль представляє собою структуру і відповідну сукупність методів і прийомів, що використовуються особами, які виражають інтереси даного підприємства.

Спираючись на багаторічний досвід, український вчений О.Ю.Редько дав ключ до неортодоксального розуміння організації цього контролю на підприємстві як устрою системи, як формування логічного взаємозв'язку знань, вмінь, психології і компетентності з контролю на різних рівнях менеджменту

Організація системи менеджментського контролю не має бути формальною і, як твердить М. Р. Лучко, власник має визначати його цілі. При створенні системи контролю власник має переслідувати прагматичну ціль-організувати бізнес на принципах контролю. Саме тому він не буде нехтувати впорядкуванням і забезпеченням ефективності системи менеджменту вищої, середньої і низової ланки; дієвістю облікової політики; сучасністю організації складського господарства; первинного обліку господарських фактів тощо.

Інформація отримана від менеджментського контролю повинна включати оцінку калькуляцій витрат на виробництво, поточних і стратегічних планів. Менеджери з контролю повинні проводити аналіз альтернативних рішень і

прогнозування, мати повні описи-характеристики робіт з деталізацією обов'язків і відповідальності кожного працівника, службовця й обслуговуючого персоналу, ліміти повноважень, особливо при замовленні товарів і послуг. Не повинно бути жодного працівника, який би поєднував навіть три функції внутрішнього контролю: санкціонування, облік, збереження. Служба менеджментського контролю підприємства має визначати порядок обмежень на продаж майна, здачу його в оренду, використання в якості предмету застави, внесення в якості вкладу до статутного капіталу господарського товариства, а також інші обмеження на розпорядження майном.

Організація цього контролю може здійснюватись різними способами, але ми, вважаємо, що типовий процес створення системи контролю на підприємстві можна розділити на наступні основні стадії: по-перше, критичний аналіз і зіставлення програмних цілей функціонування підприємства з фактичними результатами; по-друге, розробка і документальне закріплення новою, відповідною умовам господарювання, що змінилися, стратегії розвитку підприємства; по-третє, аналіз ефективності існуючої структури контролю підприємства і її коректування.

На цій стадії менеджер з контролю розробляє положення про організаційну структуру менеджментського контролю, відповідальність, розподіл між ними штатних і фінансових ресурсів, функцій контролю. Без такого документа неможливо реалізувати чітке функціонування всіх ланок внутрішнього контролю; по-четверте, розробка типових методик контролю конкретних фінансових і господарських фактів, активів і зобов'язань, що дозволяє регламентувати її взаємини з фахівцями різних служб щодо проведення контрольних заходів.

Вищий рівень менеджменту зазвичай пов'язаний з вирішенням стратегічних задач контролю розвитку підприємства. Інформація, яку отримує вища адміністрація, в значному ступеню узагальнена, що пояснюються задачами управління та контролю персоналу даного рівня.

Середній рівень менеджменту зайнятий безпосередньою реалізацією тих задач контролю розвитку діяльності економічного суб'єкту, які висуває його вищий управлінський персонал. Як правило, даний рівень управлінців (керівники відділів, цехів) здійснюють більш детальний контроль за поточною діяльністю з більш частою періодичністю.

Відповідно інформація, необхідна для здійснення функцій управління та контролю середнім рівнем, носить більш детальний характер, і такий контроль здійснюється частіше. Рішення, що приймаються керівниками середньої ланки, більш прості та оперативні, так як приймаються в умовах меншої невизначеності та обмежуються задачами, поставленими керівниками вищих ланок.

Нижчий рівень менеджерів з контролю зайнятий вирішенням щоденних задач менеджерського контролю: щоденний контроль за нормами виробітку, кількістю бракованих деталей, ефективністю обробки первинних документів. Такий контроль здійснюється ланками, керівниками окремих ділянок, бухгалтерами при первинній обробці інформації. Рішення, що приймаються на

такому рівні, є легко програмованими, так як визначені внутрішніми інструкціями економічного суб'єкта і не містять невизначеності.

Ми переконані, що в період зростаючої рецесії і браку коштів розкошелюватися на окрему службу не завжди вигідно. Тому можна обійтися без організації відокремленої служби шляхом розширення функцій менеджерів і доповнення їх функціями контролю. Звичайно, це вимагає попередньої їх підготовки, формування посад менеджментського контролю при дирекції або в структурі бухгалтерії.

Кожний варіант організації менеджментського контролю має свої переваги і недоліки, а також власну сферу застосування. Традиційна організація може бути використана на невеликих та малих підприємствах; спеціальний підрозділ внутрішнього аудиту виправдовує себе на великих підприємствах з багатьма філіями та різноспекτροвою діяльністю; ревізійні комісії передусім необхідні в акціонерних товариствах таких як досліджуване підприємство. Зупинимось докладніше на останньому варіанті.

Досвід Польщі в організації системи менеджментського контролю на підприємстві можна умовно подати через п'ять виокремлених і самостійних етапів. На першому дослідницькому етапі створюється комісія по вивченню можливостей і потреб; на другому - розробляється модель контролю на підприємстві; на третьому – запропоновану модель піддають незалежній експертизі і проводять пробну дію системи контролю; на четвертому бухгалтерія і економісти оцінюють вигоду від розробленої системи контролю для підприємства. На завершальному етапі відбувається залучення, підготовка і перепідготовка кадрів для управлінського контролю.

Дана послідовність організації служби внутрішнього менеджментського контролю є альтернативною, тобто може застосовуватись там де прагнуть удосконалювати методику контролю і доводити її до сучасних реалій. Важливим для ефективності контролю є належний поділ функціональної відповідальності.

Посадові особи, що здійснюють контроль всередині підприємства, покликані забезпечувати інтереси власника, інтереси даного підприємства та працюючих. Вони керуються в своїй діяльності не лише внутрішніми нормативними актами, але й логічною креативністю, що сприяє об'єктивній оцінці якості контролю та ефективності його організації.

Література:

1. Лучко М. Р. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, диверсифікація: [Текст] / М. Р. Лучко. – К.: ДП “Інформ.-аналіт. агентство”, 2007. – 429 с.

2. Редько О.Ю. Аудит в Україні. [Текст]: / О.Ю. Редько. – К.: ДП інформаційно-аналітичне агентство, 2008. – 493с.