

ризиків і передбачає формування категорій ризиків, які далі деталізуються по окремих їх видах;

2) оцінка та аналіз – визначення якісних параметрів і кількісної характеристики окремих ризиків підрозділів підприємства та їх сукупності через формування єдиного комплексного показника. Визначення ймовірності реалізації ризику та величини можливих наслідків. На цьому етапі ефективним є сценарне планування із встановленням для кожного параметра системи інтервалу відхилень, причинами яких є ризики підприємства;

3) звітність – полягає в розробці форматів ризик-звітності з подальшим наданням її центрам фінансової відповідальності за встановленим регламентом;

4) контроль – загальний контроль процесів управління ризиками, розробка рекомендацій та пропозицій щодо їх оптимізації.

Найбільш ефективним при організації системи контролінгу ризиків на підприємстві вважаємо синтез підходів, який дає змогу децентралізувати процес первинної ідентифікації ризиків і централізувати оцінку та управління ризиками.

#### **Список використаної літератури:**

1. Ільїна С.Б. Контролінг процесів господарської діяльності в харчовій промисловості [Текст]: навч. посібник / С.Б. Ільїна, Т.С. Журба. – К. : Професіонал, 2008. – 592 с.
2. Менеджмент організацій [Текст]: підручник / ред. Л.І. Федулова. – К. : Либідь, 2003. – 446 с.

*Жубіль Г.В., викладач ТНЕУ*

### **ПРОБЛЕМИ КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ**

Дослідження питання контролю є актуальним напрямом сучасного менеджменту, так як функція контролю є невід’ємною складовою ефективного управління, застосування якої дає можливість керівнику відстежувати хід виконання прийнятих управлінських рішень і вносити необхідні корективи.

Правильна постановка контролю вимагає дотримання діалектичної єдності трьох стадій: установлення фактів, критична їх оцінка, розробка заходів впливу на керований об’єкт у потрібному напрямку.

Контроль – багатоаспектне поняття. Якщо відмежуватись від конкретної сфери контролю, то його суть полягає в замірах і аналізі проходження та здійснення певних операцій, пов’язаних з реалізацією планів та програм, використанні одержуваної інформації для коригуючих дій.

Суб'єктами контролю виступають державні, відомчі органи, громадські організації, колективні і колегіальні органи управління, лінійний і функціональний апарат підприємств та об'єднань.

Об'єктами контролю є: місії, цілі і стратегії, процеси, функції і завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, організаційні формування, їх структурні підрозділи та окремі виконавці.

Контроль для менеджера – це те, що дозволяє утримувати працівників у певних рамках. Але це не зовсім так. Контроль – це процес забезпечення досягнення організацією своєї мети. Процес контролю складається із встановлених стандартів, вимірювання фактично досягнених результатів і коригування у тому випадку, коли досягнуті результати суттєво відрізняються від встановлених стандартів.

Мета системи контролю полягає у підвищенні ймовірності досягнення організаційних цілей та стандартів, менеджери використовують системи контролю для того, щоб плани діяльності мали успіх.

На практиці системи контролю мають тенденцію змінюватись в залежності від ступеня використання їх на різних рівнях управління.

Вибір конкретних показників контролю залежить від цілі контролю, особливостей контролюваного об'єкта.

Контроль реалізується у формі певної політики процедур і правил, Оскільки правила та лінії поведінки виробляються з метою забезпечення виконання планів, то їх суворе додержання – спосіб переконатися, що робота розвивається у заданому напрямі.

Хоча більшість менеджерів добре знає про те що процес контролю можна використати щоб позитивно вплинути на поведінку співробітників, деякі з них забувають про можливість контролю зумовлювати неумисні зриви в поведінці людей. Ці негативні явища часто є побічними результатами наочності дії системи контролю.

Співробітники організації розуміють, що з метою оцінювання результативності їх діяльності керівництво застосовує різні методи контролю. Вони також знають, що їх помилки та досягнення у тих галузях, де керівництво встановило стандарти і виконує процедуру контролю, будуть підставою для розподілу винагороджень та покарань, Тому підлеглі, як правило, роблять те, що начальство хоче побачити від них під час перевірки.

У деяких дослідженнях підтверджується тенденція співробітників до будь-якого акцентування на роботі в тих сферах, де визначають ефективність роботи, і нехтування тією роботою, у процесі виконання якої визначень не здійснюють. Тип поведінки, коли люди прагнуть вдовольнити вимоги контролю, а не досягати поставлених цілей, називається поведінкою, орієнтованою на контроль. Потрібно ретельно спроектувати систему контролю з урахуванням подібних ефектів, інакше вона спрямовуватиме дія-

льність співробітників на те, щоб добре виглядати під час проведення контролю, а не на досягнення цілей організації. Такий вплив може призвести до отримання неправильної інформації. У. НЬЮМЕН сформулював декілька рекомендацій для менеджерів, які хотіли б уникнути ненавмисного впливу контролю на поведінку співпрацівників і таким чином підвищити його ефективність. Розглянемо такі рекомендації науки про поведінку у процесі здійснення ефективного контролю :

- встановлюйте помірковані стандарти, для співробітників;
- встановлюйте двобічне спілкування;
- уникайте надмірного контролю;
- встановлюйте суворі. Але досяжні стандарти;
- винагороджуйте за досягнення стандарту.

Поведінка людей – не єдиний фактор, що визначає ефективність контролю. Щоб контроль міг виконувати свої завдання, тобто забезпечувати досягнення цілей організації, він повинен мати декілька важливих властивостей. Ефективність контролю можуть забезпечити такі компоненти:

- стратегія – контроль повинен мати стратегічний характер, тобто відображати загальні пріоритети організації та підтримувати їх;
- орієнтація на результати. Кінцева мета контролю полягає не в тому щоб зібрати інформацію, встановити стандарти та виявити проблеми, а в тому, щоб вирішити завдання які має організація;
- відповідність до справи. Щоб бути ефективним контроль має відповідати контролюваному виду діяльності. Він повинен об'єктивно визначати й оцінювати те, що справді важливо;
- своєчасність. Система ефективно контролю – система, що дає потрібну інформацію певним особам до того, як розвинеться криза;
- гнучкість. Контроль, як і плани, має бути достатньо гнучким та пристосовуватись до змін, що відбуваються;
- простота. Найпростіші методи контролю потребують менших зусиль та є ефективнішими;
- економічність. Якщо підсумкові витрати на систему контролю перевищують переваги що створюються ним, організації краще не використовувати цю систему контролю взагалі, або запровадити менш ретельний контроль.

Вибір конкретних показників контролю залежить від цілі контролю, особливостей контролюваного об'єкта. Люди є невід'ємним елементом контролю. Тому при його розробці менеджер повинен брати до уваги поведінку людей. Процес контролю повинен проходити гармонійно. Переконавання в тому, що контролер однаково зацікавлений в пошуку як негативних, так і позитивних сторін діяльності, сприятиме тому, що кожний працівник намагатиметься допомогти йому проникнути в ці сторони діяльності.

З метою кількісної оцінки якості праці та її стимулювання може проводитися контролю якості виконуваних робіт, на основі стандартів підприємства. Оцінка якості робіт, а також виконання покладених обов'язків проводиться окремо по кожному працівнику, робиться відповідний запис в облікових документах поряд з відміткою об'єму виконаної роботи (чи відпрацьованого часу) і засвідчується підписом керівника чи спеціаліста, який прийняв роботу.

Оцінка роботи керівника і спеціалістів середньої ланки здійснюється бюро економічного аналізу щомісячно по наданню головних спеціалістів. Оцінка якості роботи головних спеціалістів і заступника керівника підприємства здійснює дирекція за матеріалами бюро економічного аналізу. При цьому враховується також думка певних підрозділів вищестоящої організації.

Завдяки усуненню виявлених недоліків у роботі і об'єктивній оцінці діяльності працівників, ефективний контроль сприяє успішному досягненню цілей організації, породжує почуття впевненості і задоволення роботою працюючих.

Таким чином, логічним завершенням дій менеджера є контроль – процес визначення якості та коригування роботи підлеглих задля забезпечення виконання плані, спрямованих на досягнення мети організації.

#### **Список використаної літератури:**

1. Гірняк О.М Менеджмент: теоретичні основи і практикум. /О.М.Гірняк, П.П. Лазановський – К.: Магнолія плюс. Львів: Новий світ, 2003. – 335с.
2. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Нач. Посібник. / Г.В.Осовська – К.: Кондор, 2003. – 556с.
3. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник./Ф.І.Хміль. – К.: Академ-видав., 2005. – 608 с.

*Мех Я. В., к.е.н., професор ТНЕУ  
Соловій О. П., викладач ТНЕУ*

### **СОЦІАЛЬНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ АУДИТОРА ЯК НАУКОВА ПРОБЛЕМА**

В умовах розбудови української державності основною вимогою часу є виховання соціально компетентної особистості. Тому проблема соціальної компетентності є дуже актуальною. Вивчення змісту та структури цього виду компетентності дасть змогу розкрити механізми адаптації та ефективної