

УДК: 658.64:005.935

**МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ
УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ СФЕРИ
ПОСЛУГ**

кандидат економічних наук, доцент Леміш К. М.

<https://orcid.org/0000-0003-2587-5404>

Мілка В. К.

Бердянський державний педагогічний університет, Україна, Бердянськ

Визначено, що управлінський контроль, як одна з функцій та складових системи управління, орієнтований головним чином на забезпечення основних показників ефективності функціонування підприємства та стійке положення на ринку. Доведено, що у сучасних умовах управлінський контроль на підприємствах набуває характеру основи присутньої на всіх рівнях управління. Розглядається поняття контролю як у вузькому сенсі, як один із етапів процесу управління, або як одна з його функцій, так і в більш широкому сенсі як система, що входить в систему управління підприємством, що складається з ряду елементів, що визначає потребу розгляду механізму управлінського контролю на підприємствах, процесу його формування та розвитку.

Ключові слова: контроль, управлінський контроль, система управлінського контролю, підприємство сфери послуг, процедура контролю, механізм контролю

*кандидат экономических наук, доцент, Лемеш Е. М., Милка В. К.
Механизм формирования и развития системы управленческого контроля на предприятии сферы услуг / Бердянский государственный педагогический университет, Украина, Бердянск*

Определено, что управленческий контроль, как одна из функций и составляющих системы управления, ориентированный, главным образом, на обеспечение основных показателей эффективности функционирования предприятия и устойчивое положение на рынке. Доказано, что в современных условиях управленческий контроль на предприятиях приобретает характер основы, присутствующей на всех уровнях управления. Рассматривается понятие контроля как в узком понимании, как один из этапов процесса управления, или как одна из его функций, так и в более широком смысле как система, входящая в систему управления предприятием, которая состоит из ряда элементов, и определяет потребность рассмотрения механизма управленческого контроля на предприятиях, процесса его формирования и развития.

Ключевые слова: контроль, управленческий контроль, система управленческого контролю, предприятие сферы услуг, процедура контроля, механизм контроля

K. Lemish, PhD of Economical Sciences; V. Milka, Mechanism for formation and development of a management control system at enterprises of the area of services / Berdyansk State Pedagogical University, Ukraine, Berdyansk

It is determined that management control, as one of the functions and components of the management system, is focused mainly on providing the main indicators of the efficiency of functioning of the enterprise and stable position in the market. It is proved that in modern conditions the management control at the enterprises acquires the character of a basis present at all levels of management.

The concept of control is considered in a narrow sense, as one of the stages of the management process, or as one of its functions, and more

broadly, as a system that enters into the enterprise management system, consisting of a number of elements, which determines the need to consider the mechanism of management control at enterprises, the process of its formation and development.

Key words: control, management control, management control system, service industry enterprise, control procedure, control mechanism.

Вступ. Одним із основних інструментів організаційного розвитку є контроль. Процес управління не може існувати без контролю.

Контроль – зв'язуюча ланка для керуючої і керованої системи, який являє собою обов'язкову функцію в процесі управління та його заключною стадією.

Контроль впливає на виконання завдань через постійне спостереження за діяльністю підприємства та допомагає усунути відхилення в процесі реалізації планових завдань.

Контроль необхідний, щоб забезпечити стабільність і результативність управлінського процесу, запобігти несприятливому розвитку подій та виникненню кризових явищ шляхом своєчасного й адекватного коригування управлінського впливу відповідно до зміни дії чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

Проблемами формування механізму управлінського контролю на підприємствах сфери послуг у своїх працях висвітлюють багато авторів. Так, істотний внесок у розвиток теорії та практики стосовно механізму управлінського контролю на підприємстві зробили: З. Є Шершньова, С. В. Оборська, Л. І. Скібіцька, М. А. Йохна, Ф. І. Хміль, В. Андрійчук, В. Д. Бєлік, Л. Бауер, Д. Хоуп, Р. Фрейзер, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд та інші вчені.

Мета дослідження полягає у розкритті сутності та складових механізму системи управлінського контролю на підприємствах сфери послуг.

Виклад основного матеріалу. Контроль – одна із основних складових в процесі управління об'єктів та процесів в економічній або соціальній сфері, мета якого є зіставлення поточного стану із запланованим, базою якого є закони, проекти, угоди, інструкції, нормативні акти, договори, плани, угоди, програми, тощо.

Управлінський контроль – визначення поточного реального стану та порівняння його с необхідним, суб'єктами управління, які мають відповідні повноваження [1, с. 300-304].

Система контролю — це взаємодія суб'єкта, об'єкта та засобів контролю як одне ціле, у процесі визначення завдань, їх виконання, вимірювання, оцінювання стану об'єкта контролю та досягнутих результатів, розроблення заходів коригуючого впливу.

Складність елементів системи управлінського контролю, проявляється і тому, що суб'єкти контролю можуть бути представлені різними органами, службами та окремими фахівцями, найчастіше суб'єкти контролю, є і суб'єктами управління. У той же час в залежності від положення в структурі управління, суб'єкти управління можуть бути і об'єктами контролю. Тому їх структурування в системі внутрішнього контролю потрібно здійснювати не по структурі управління, а в залежності від цілей діяльності організації та ролі суб'єкта в їх реалізації [4].

Загальна логіка формування системи контролю передбачає виконання таких дій:

- формулювання цілей і завдань системи;
- підготовка необхідної інформаційної бази;
- визначення основних елементів системи;

- проектування моделі системи;
- випробування та перевірка системи;
- оцінювання ефективності системи контролю.

Практика формування системи контролю показує, що на сьогодні підприємства практично не використовують цілісну систему контролю, про що свідчить відсутність єдиного підрозділу контролю на багатьох підприємствах.

Контрольні функції розділені між підрозділами різних рівнів управління (інституційний, управлінський і технічний). Це свідчить про частковий характер системи контролю на підприємствах.

Таким чином, встановлено, що система контролю діяльності підприємства складається з певної кількості підсистем. Основою формування підсистеми контролю діяльності підприємства є визначення об'єкта контролю, від якого залежить подальший вибір суб'єктів контролю, методів і форм контролювання тощо. Кількість підсистем контролю значною мірою відповідає кількості тих груп об'єктів, що підлягають контролюванню на підприємстві [5].

Контрольне середовище, під яким розуміють обізнаність і практичні дії підприємства, спрямовані на встановлення і підтримання системи контролю, мають включати в себе такі елементи:

- стиль керівництва підприємством;
- організаційна структура підприємства;
- здійснювана кадрова політика і роль персоналу в контрольному середовищі;
- розподіл відповідальності і повноважень;
- атмосфера службових взаємин;
- порядок формування звітної інформації та контролю її якості;
- відповідність господарської діяльності підприємства в цілому вимогам чинного законодавства [7].

Враховуючи багатоаспектність контрольного середовища, можна лише жалкувати про те, що при його оцінці, акценти достатньо часто зміщені (на початкових етапах перевірок) в сторону дослідження окремих технологічних прийомів і процедур, прийнятих в тих чи інших підрозділах підприємства .

Процедури контролю - складовий елемент процедур управління, та технології управління в цілому. Процедури контролю мають мати єдиний опис виконання, в іншому випадку, через відсутність цього опису, може виникнути неузгодженість дій окремих працівників і цілих підрозділів. Процедури контролю також повинні визначати порядок і послідовність робіт у планових ситуаціях та при виникненні відхилення чи конфлікту у взаєминах працівників [2, с 223].

Процедури управлінського контролю включають в себе:

- визначення і документальне закріплення порядку діяльності певного кола працівників підприємства;
- визначення носіїв інформації, що відображають визначення порядку руху документів (носіїв інформації) від моменту їх виникнення до архівування;
- визначення документів або інших носіїв інформації, де відображаються дані, що свідчать про виконання відповідними працівниками своїх функцій;
- визначення документів або інших носіїв інформації, де відображаються дані, що свідчать про реалізацію етапів відповідних фінансових або господарських завдань;
- встановлення контролюючих параметрів об'єктів контролю, де є ризик виникнення помилок, спотворень та інших небажаних явищ;

- визначення «точок контролю» для оцінки різних аспектів реалізації конкретних фінансових операцій і стану (наявності) ресурсів (потенціалів) підприємства;
- вибір форм і методів контролю.

На сьогоднішній день спостерігається різке зростання обсягів інформації при здійсненні господарської діяльності. Це обумовлює необхідність налагодження такої технології контролю, яка буде допомагати керівникам передбачити можливі наслідки та глибше вникати в ситуації, які вимагають контролю. Завдання механізму полягає в тому, щоб забезпечити керівників потрібною інформацією для прийняття управлінських рішень.

Робота механізму контролю полягає в контрольній діяльності на основі відповідної методології (мета, задачі, принципи, форми, типи, методи), тобто у здійсненні формально встановлених процедур контролю та в тісному функціонуванні з системою бухгалтерського обліку.

Механізм контролю можна визначити як сукупність інструментів, а також правил, за допомогою яких здійснюється контроль підприємства [7, с. 109-116].

Виділяють три варіанти формування механізму контролю:

- механізм контролю орієнтований на оцінку результатів, інструмент контролю застосовуються для перевірки тих критеріїв, які пов'язані з категорією результатів;
- механізм контролю орієнтований на оцінку результатів, але істотне місце серед інструментів контролю займають інструменти контролю, які застосовуються для оцінки ресурсів і процесів за критерієм «якість»;
- механізм контролю не орієнтований на оцінку результатів (за винятком контролю обсягу виробленого продукту), інструменти

контролю в основному застосовуються до витрат, ресурсів і процесів [3, с 287].

Умови роботи механізму контролю відображають поняття середовища контролю. Контрольне середовище в сукупності з системою бухгалтерського обліку повинно забезпечувати реалізацію таких цілей:

- 1) збереження майна підприємства
- 2) ефективне використання всіх видів ресурсів підприємства;
- 3) досягнення необхідної точності та повноти обліку та звітності;
- 4) дотримання співробітниками підприємства законодавства, а також вимог та приписів, регламентованих внутрішніми документами;
- 5) сприяння поліпшенню виробничих і комерційних показників діяльності підприємства;
- 6) досягнення і збереження фінансової стійкості підприємства і юридичної чистоти його діяльності [6].

Механізм управлінського контролю наведено на рис. 1.

Побудова системи управлінського контролю пропонується нами на основі об'єднання видів контрольної діяльності, механізму їх взаємодії і методів проведення контролю з урахуванням ризиків властивих діяльності.

При цьому головною умовою побудови системи контролю в організації є вироблення механізму, що об'єднує елементи, які беруть участь у здійсненні контролю за видами контрольної діяльності.

У наш час, у виробничо-господарській діяльності, коли спостерігається зростання нестабільності та рівня конкуренції, для ефективного функціонування необхідно використовувати сучасні методи контролю та розуміти механізм системи управлінського контролю.

За таких умов, керівники матимуть шанс вчасно виявляти та усувати негативні явища у процесі діяльності підприємства.

Висновок. Контроль, як одна із функцій управління, сприяє виконанню завдань функціонування підприємства на основі постійного

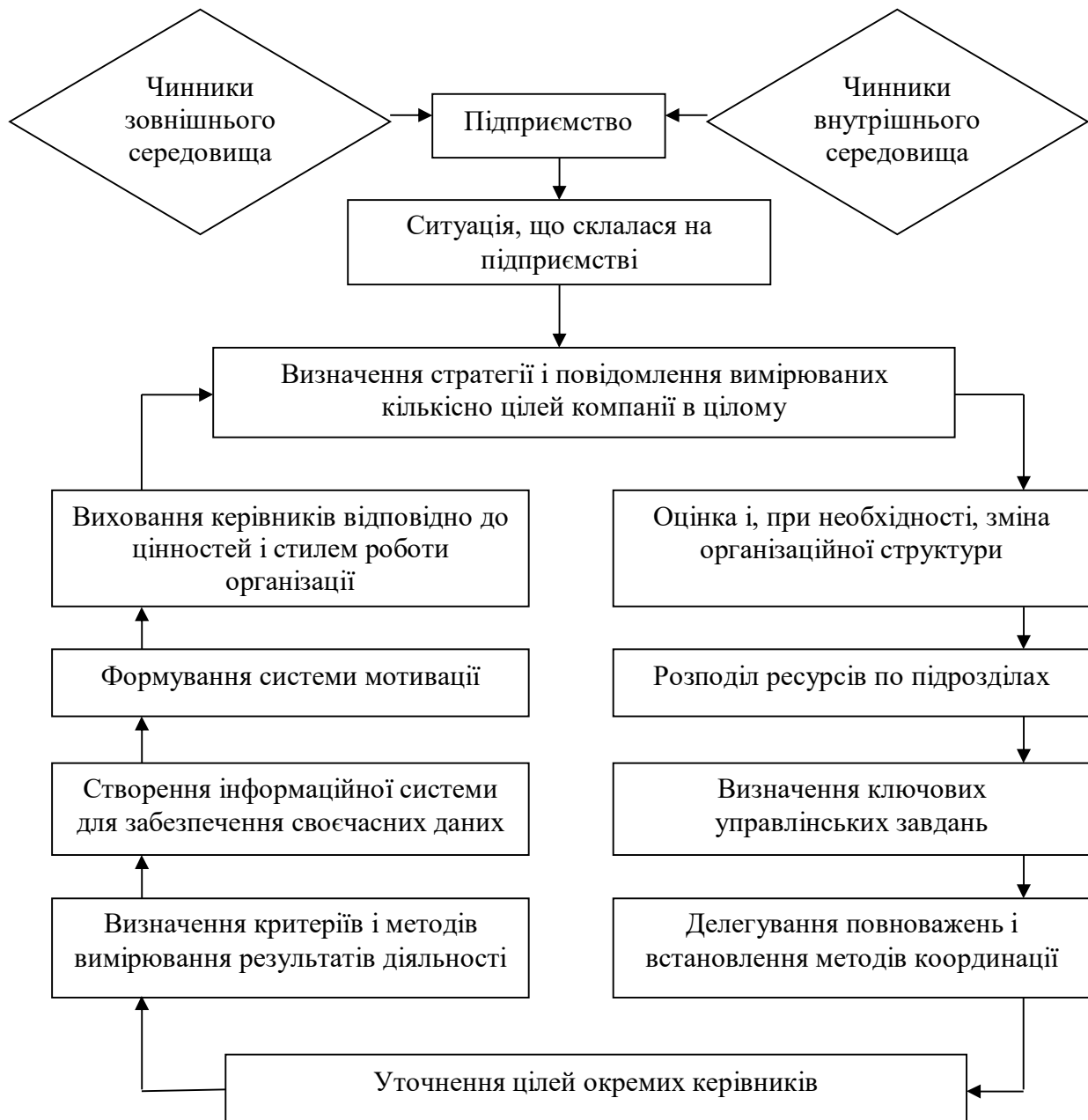


Рис. 1 Механізм формування управлінського контролю

спостереження за його діяльністю та усунення відхилень від планових завдань. Процес контролю є тим вагомим інструментом, який надає змогу керівництву забезпечити організацію необхідною інформацією про перебіг виконання завдань окремими організаційними ланками та перевірити і скоординувати їх діяльність.

Тому без постійної перевірки і регулювання процесу господарської діяльності підприємства не можна з впевненістю стверджувати, що його діяльність сприяє досягненню заздалегідь визначеної мети.

У ході дослідження обґрунтовано механізм формування та розвитку системи управлінського контролю. Головними ознаками запропонованого механізму формування управлінського контролю слід вважати представлення підприємства як відкритої системи, що має свій життєвий цикл і взаємодіє із зовнішнім середовищем. При цьому головною умовою побудови системи контролю в організації є вироблення механізму, що об'єднує елементи, які беруть участь у здійсненні контролю за видами контрольної діяльності.

Література:

1. Фісуненко П. А. (2013). Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 1, 300-304.
2. Садыкова Т.М. (2003). *Методология контроля и учет результатов деятельности центров ответственности*. Саратов. СГСЭУ, 240.
3. Друри К. (2003). *Управленческий и производственный учет*. Москва. ЮНИТИ-ДАНА, 1071.
4. Контролювання як функція менеджменту. <https://library.if.ua/book/36/2440.html>
5. Механизм контроля. <http://www.addere.ru/f13.htm>

6. Механизм формирования системы внутреннего контроля
<http://www.addere.ru/f13.htm>https://bstudy.net/669159/ekonomika/mehanizm_formirovaniya_sistemy_vnutrennego_kontrolya

7. Арлашкин И.Ю. (2015). Формирование механизма контроля государственных (муниципальных) учреждений. *Вестник института экономики Российской академии наук*, 1, 109-116

References:

Fisunen P.A. (2013). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm kontroliu efektyvnosti vykorystannia resursiv pidpriemstva. [Organizational-economic mechanism for controlling the effectiveness of the resources of the enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, [Newsletter of social and economic docs], 1, 300-304. [in Ukrainian].

2. Sadykova T.M. (2003). Metodologiya kontrolya i uchet rezultatov deyatelnosti tsentrov otvetstvennosti .. [Methodology of control and recording the results of the activities of responsibility centers]. Saratov. SGSEU, 240. [in Russian].

3. Drury K. (2003). Upravlencheskiy i proizvodstvenniy uchet [Management and production accounting]. Moscow. UNITY DANA, 1071. [in Russian].

4. Kontroliuvannia yak funktsiia menedzhmentu. [Control as a function of management]. <https://library.if.ua/book/36/2440.html>

5. Mehanizm kontrolya. [The control mechanism]
<http://www.addere.ru/f13.htm>

6. Mehanizm formirovaniya sistemy vnutrennego kontrolya [The mechanism of formation of the internal control system]
<http://www.addere.ru/f13.htm>https://bstudy.net/669159/ekonomika/mehanizm_formirovaniya_sistemy_vnutrennego_kontrolya

7. Arlashkin I.Yu. (2015). Formirovanie mehanizma kontrolya gosudarstvennyih (munitsepainlh) uchrezhdeniy [Formation of the control

mechanism of state (municipal) institutions]. *Vestnik instituta ekonomiki Rossiyskoy akademii nauk* [Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences], 1, 109-116 [in Russian].