

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОТОЧНОГО КОНТРОЛЮВАННЯ НА ІНСТИТУЦІЙНОМУ РІВНІ

© Пецькович М.Д., 2011

Розглянуто підхід до формування систем поточного контролювання, враховуючи вертикальний поділ управлінської діяльності. Розроблено рекомендації щодо формування системи поточного контролювання на інституційному рівні. Описано складові елементи системи, такі як: суб'єкти-контролери, об'єкти, цілі та методи контролювання.

Ключові слова: поточне контролювання, система поточного контролювання, рівні управління, методи контролювання.

FORMATION OF CURRENT CONTROL SYSTEM AT THE INSTITUTION LEVEL

© Petskovych M., 2011

The approach to the formation of the current control systems taking into account the vertical division of management is considered in the article. The recommendations regarding the formation of the current control at the institutional level are made. The components of system such as subject-controllers, object, targets and methods of control are viewed.

Keywords: current control, system of current control, management levels, methods of control.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими практичними завданнями. Поточне контролювання займає одне з найважливіших місць у процесі діяльності підприємств. Чим ефективнішим є контроль діяльності підприємства, тим кращим буде результат. Формуючи системи поточного контролювання, доцільно враховувати рівні управління, адже на різних рівнях різні суб'єкти-контролери, об'єкти, цілі та методи контролювання. Порівневий підхід дасть змогу підвищити ефективність та раціоналізувати процес поточного контролювання діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення цієї проблеми. Чимало науковців, що займаються дослідженням та пошуком шляхів вирішення проблем, пов'язаних з управлінням підприємством, зокрема, вітчизняні та зарубіжні науковці О.Є. Кузьмін, В.М. Діденко, В.І. Хомяков, Н.В. Дикань, І.І. Борисенко, Л.І. Федулова та ін., а також Е.Ф. Прокушев, М.Х. Мескон, Р. Ентоні, Т. Парсонс та ін. [1–8], використовують вертикальний поділ управлінської діяльності за рівнями управління. Класично виокремлюють три рівні: інституційний, управлінський та технічний. Керівники інституційного рівня – це безпосередньо директор підприємства та його заступники, які керують підприємством та контролюють усю діяльність. До керівників управлінського рівня належать керівники відділів. Саме менеджери управлінського рівня є зв'язуючою ланкою між інституційним та технічним рівнем. До менеджерів технічного рівня належать керівники цехів, бригадири тощо, які керують безпосередньо процесом виробництва на місцях.

Проте під час створення систем контролювання не враховують саме вертикальний поділ управлінської діяльності, а наголос роблять на горизонтальному поділі, що враховує спеціалізацію діяльності. А це дало б змогу зробити процес контролювання ефективнішим, адже за такого підходу враховувались би усі особливості контролювання на кожному рівні.

Цілі статті. Метою дослідження є розроблення рекомендацій з формування системи поточного контролювання діяльності підприємства на інституційному рівні управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як відомо, інституційний рівень – це найвищий рівень управління підприємством. Система поточного контролювання забезпечує процес контролювання усієї діяльності підприємства. Суб'єктами системи на цьому рівні є керівник підприємства та його безпосередні заступники.

Виділяють такі сфери діяльності підприємства: матеріально-технічне забезпечення, виробництво, фінанси, маркетинг. За кожною із вищезгаданих сфер закріплюються відповідні управлінські кадри. Розглянемо ретельніше обов'язки кожного заступника керівника підприємства у цих сферах.

Суб'єктами-контролерами системи поточного контролювання на інституційному рівні є: керівник підприємства (директор, голова правління), головний інженер, заступник з виробництва, заступник з фінансів, заступник з маркетингу, заступник з питань якості та технічного контролю, заступник з охорони праці та заступник із зовнішньоекономічної діяльності. Керівник підприємства контролює діяльність всього підприємства, оскільки це складний процес; частину своїх обов'язків і повноважень він делегує заступникам. Заступники контролюють певні ділянки діяльності підприємства та звітують керівнику, який на основі отриманої інформації приймає відповідні управлінські рішення.

Головний інженер контролює стан матеріально-технічного забезпечення діяльності. Ціллю контролювання є забезпечення наявності у достатній кількості та відповідної якості матеріальних ресурсів, а також стану обладнання, необхідного для процесу виробництва. Цей менеджер забезпечує постійне підвищення рівня технічної підготовки виробництва, скорочення витрат ресурсів на виробництво. Керує процесом технічного забезпечення виробництва, контролює дотримання проектної, конструкторської та трудової дисципліни на виробництві. Він забезпечує дотримання технології виробництва продукції, стандартів, норм та нормативів, критеріїв як вхідних ресурсів, так і готової продукції. Керує впровадженням нової техніки та технології, підвищенням ефективності процесу виробництва, розробляє технічну документацію та контролює отримання і дотримання її цехами підприємства.

Заступник з виробництва контролює безпосередньо процес виробництва, а саме: дотримання усіх вимог щодо виробництва продукції, уникнення простоїв, відповідність кількості виготовленої продукції плановим показникам. Крім того, забезпечується безперервність контролювання для вчасного виявлення можливих недоліків. Здійснює поточне контролювання забезпечення виробництва технічною документацією, щоденний оперативний облік процесу виробництва, виконання виробничих планів. Під час здійснення контролювання процесу виробництва основну увагу приділяють технології та типу виробництва (одиничне, серійне, масове, змішане).

Заступник з фінансів контролює фінансову діяльність підприємства. Забезпечує наявність повної інформації щодо надходжень та витрат грошових коштів, руху фінансових ресурсів підприємства, раціональності їх витрачання. Організовує ведення обліку та звітності на підприємстві. Контролює складання первинних та бухгалтерських документів, розрахунків та платіжних зобов'язань, ведення усіх розрахунків з контрагентами підприємства, законність, своєчасність та правильність оформлення документів, складання звітних калькуляцій собівартості продукції (робіт, послуг), розрахунків із заробітної плати працівників підприємства, правильність нарахування і перерахування платежів у держбюджет, а також погашення у встановлені терміни заборгованості за кредитами. Забезпечує суворе дотримання штатної, фінансової і касової дисципліни, контролює законність списання з бухгалтерських балансів нестач, дебіторської заборгованості та інших витрат.

До обов'язків заступника з маркетингу входить контролювання маркетингової діяльності. Він забезпечує наявність інформації щодо витрат на рекламу та її доцільність, раціональність та ефективність витрачання грошових коштів на маркетингові заходи (рекламу, презентації, акції тощо). Контролює укладання договорів з постачальниками і споживачами, а також виконання плану реалізації продукції, виконання зобов'язань за договорами поставки продукції.

Заступник з питань якості та технічного контролю контролює якість продукції. Забезпечує перевірку вхідних матеріальних ресурсів (сировини, матеріалів, комплектування, напівфабрикатів тощо), їх відповідність стандартам і технічним умовам, поточне контролювання на всіх стадіях виробничого процесу, контролювання якості і комплектності готової продукції, якості виготовлених на підприємстві інструментів і технологічного оснащення. Крім того, забезпечує контролювання за випробуванням готових виробів для перевірки їх відповідності стандартам, нормам та нормативам.

Заступник із зовнішньоекономічної діяльності контролює експортні та імпорتنі операції. Забезпечує належний рівень конкурентоспроможності продукції на міжнародному ринку. Організує комплексне вивчення та аналізування ринків, на які планується просування продукції підприємства, для отримання необхідної інформації щодо співвідношення попиту та пропозиції, а також купівельної спроможності споживачів. Забезпечує безперервність збуту продукції. Контролює виконання договорів з іноземними контрагентами.

Заступник з охорони праці контролює діяльність підприємства щодо забезпечення охорони праці та техніки безпеки, зокрема особливу увагу приділяє процесу виробництва. Він забезпечує відповідність процесу виробництва встановленим стандартам, безпечність виробництва для працівників, дотримання норм та нормативів з охорони праці. Крім того, створює безпечні умови праці для усіх працівників підприємства, слідкує за дотриманням чинного законодавства, правил, положень, інструкцій з охорони праці, протипожежного захисту тощо.

Об'єктом системи поточного контролювання на інституційному рівні є діяльність підприємства загалом: забезпечення виробництва матеріальними ресурсами, сировиною, напівфабрикатами в необхідній кількості та відповідної якості, стан технічного забезпечення виробництва, безпосередньо процес виробництва продукції, витрачання матеріалів, дотримання технології, якість продукції, відповідність встановленим стандартам, нормам і нормативам, критеріям, фінансова діяльність підприємства, надходження та витрачання фінансових ресурсів тощо.

Ціллю системи поточного контролювання на інституційному рівні є контролювання безпосередньо в процесі діяльності підприємства, наприклад: виявлення невідповідності якості чи недостатньої кількості вхідних матеріальних ресурсів, недоліків та відхилень від технології виробництва, простоїв обладнання, невідповідність продукції встановленим на підприємстві стандартам, нераціональності витрачання фінансових ресурсів, маркетингових заходів тощо.

Пріоритетними методами системи поточного контролювання на інституційному рівні є документальні, оскільки заступники керівника контролюють значні ділянки діяльності підприємства, вони делегують частину своїх обов'язків менеджерам нижчих рівнів. Усі операції, що здійснюються підприємством, супроводжуються документами, в яких наводиться повна та достовірна інформація щодо кожної операції. Тому, здійснюючи документальне контролювання, менеджери інституційного рівня отримують необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень.

Кожен заступник самостійно обирає методи контролювання відповідно до тієї сфери діяльності підприємства, яку контролює. Оптимальні методи системи поточного контролювання на інституційному рівні наведено та розкрито у таблиці [9, с. 100–108].

Крім наведених у таблиці методів, на підприємстві доцільно використовувати також метод інтерв'ювання. Цей метод збирання інформації полягає в тому, що інтерв'ю – це усне опитування респондентів інтерв'юером. Інтерв'ювання дає змогу отримати повнішу інформацію про можливі проблеми на підприємстві безпосередньо від працівників підприємства. Інтерв'ю бувають вільної форми та стандартизовані. Дані вільного інтерв'ю важко опрацьовувати, тоді як на основі стандартизованого інтерв'ю можливо отримати точні дані. Крім цього, інтерв'ю можуть бути груповими та індивідуальними. Метод інтерв'ювання дає змогу отримати інформацію не тільки про техніко-технологічний аспект діяльності підприємства, а й про соціально-психологічний клімат в колективі працівників, а отже прийняти ефективніші управлінські рішення.

**Методи поточного контролювання
на інституційному рівні управління**

Суб'єкти системи	Методи контролювання	Характеристика методів
Головний інженер	Нормативна перевірка	Перевірка матеріально-технічного забезпечення відповідно до встановлених норм та нормативів, раціональності цих норм, витрачання матеріальних ресурсів та їх залишків на складі, а також стану технічного обладнання, його відповідності стандартам
Заступник з виробництва	Нормативна перевірка	Перевірка безпосередньо процесу виробництва відповідно до встановлених стандартів, витрачання матеріалів у процесі виробництва, виявлення недоліків та можливих простоїв обладнання, дотримання технології виробництва
Заступник з фінансів	Перевірка кореспонденції рахунків бухгалтерського обліку Зустрічна та взаємна перевірка	Здійснюється для отримання інформації щодо руху грошових коштів на рахунках підприємства, а також щодо правильності відображення господарських операцій. Зустрічна перевірка – це перевірка одного й того самого документа, тільки різних його примірників, а взаємна – перевірка правильності реквізитів різних документів, наприклад, договорів, рахунків, накладних тощо. Поєднання зустрічної та взаємної перевірки надасть повну інформацію щодо фінансових документів, а також щодо розрахунків з усіма контрагентами підприємства.
Заступник з маркетингу	Перевірка кореспонденції рахунків щодо маркетингових заходів	Надає інформацію щодо витрачання коштів на рекламу та супутні послуги, раціональність їх витрачання
Заступник з питань якості та технічного контролю	Нормативна перевірка	Перевірка готової продукції відповідно до стандартів якості, норм та нормативів, а також безпечності використання продукції споживачами
Заступник із ЗЕД	Нормативна перевірка Взаємна перевірка	Перевірка розрахунків за міжнародними договорами, а також забезпечення інформації щодо експорту, імпорту продукції. Перевірка договорів з іноземними контрагентами щодо достовірності та правильності їх оформлення, а також взаємна звірка щодо розрахунків з іноземними контрагентами.
Заступник з охорони праці	Нормативна перевірка Атестація	Перевірка дотримання норм охорони праці на виробництві відповідно до чинного законодавства та внутрішніх розпоряджень на підприємстві. Перевірка знань працівників усіх структурних підрозділів підприємства щодо норм охорони праці, а також їх дотримання.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Контролювання діяльності підприємства є складним процесом, у якому задіяний увесь управлінський персонал. Проте на кожному рівні управління (інституційному, управлінському та технічному) різні цілі контролювання, об'єкти, суб'єкти-контролери, засоби, методи. Об'єктом системи на інституційному рівні є діяльність підприємства загалом: виробнича, фінансова, маркетингова тощо. Суб'єктами-контролерами є менеджери інституційного рівня, тобто керівник підприємства та його безпосередні заступники.

Порівневий підхід дає змогу підвищити ефективність контролювання, адже кожен менеджер виконує чітко визначені покладені на нього обов'язки згідно з повноваженнями. Тобто здійснюють контролювання усіх господарських операцій, робіт та уникають подвійного контролювання одних ділянок і упуцнення інших.

Система поточного контролювання на інституційному рівні забезпечує документальне контролювання діяльності підприємства, адже кожна здійснювана господарська операція супроводжується певними документами, в яких наводиться повна та достовірна інформація про неї. Проте документальний контроль є лише частиною складного процесу контролювання діяльності підприємства. В поєднанні з розрахунково-аналітичними та фактологічними методами забезпечують керівника підприємства інформацією про стан об'єкта контролювання.

1. Кузьмін О.Є. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навч. посібник]*/ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів: Нац. ун-т “Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр “ІНТЕЛЕКТ+” Інституту післядипломної освіти), “Інтелект-Захід”, 2002. – 228 с. 2. Діденко В.М. *Менеджмент: [підручник]*/ В.М. Діденко. – К.: Кондор, 2008. – 584 с. 3. Хомяков В.І. *Менеджмент підприємства*/ В.І. Хомяков. – [2-ге вид., перероб. і доп.] – Київ: Кондор, 2005. – 434 с. 4. Дикань Н.В. *Менеджмент: [навч. посібник]*/ Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. –Режим доступу http://pidruchniki.com.ua/00000000/mededzhment/mededzhment_-_dikan_nv 5. Федулова Л.І. *Менеджмент організації: [підручник]* / Л.І. Федулова –[Електронний ресурс] Режим доступу http://pidruchniki.com.ua/19991130/mededzhment/mededzhment_organizatsiy_-_fedulova_l_i 6. Прокушев Е.Ф. *Менеджмент первичного рівня* / Е.Ф. Прокушев. – М.: Издательский Дом “Дашков и К”, 1999. – 320 с. 7. Мескон М.Х. *Основы менеджмента* / М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: “Дело”, 1992. – 702 с. 8. Robert N. Anthony. *Management control systems* / Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan. – NY: McGraw-Hill/Irwin, 2004. 9. Пецович М.Д. *Методи контролювання діяльності підприємства*/ М.Д. Пецович // *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії і практики: Зб.наук. пр. – №1 (13) січень–березень 2011. – Харків: ХАІ, 2011. – 110 с.* 10. *Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. – Краматорськ: Центр продуктивності, 2011. – Вип.1 “Професії працівників, які є загальними для всіх видів економічної діяльності”. Розділ 1 “Професії керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців, які є загальними для всіх видів економічної діяльності”. – 262 с.*