

УНІФІКАЦІЯ ПРОЦЕДУРИ КОНТРОЛЮ ПІД ЧАС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

UNIFICATION OF THE PROCEDURE FOR CONTROL BY ADOPTION OF MANAGEMENT SOLUTIONS

У статті проведено дослідження та сформульовано універсальну систему контролю, її зміст, етапи реалізації та впровадження. Узагальнено класифікацію елементів універсальної системи контролю за цілями його проведення, предметним змістом, об'єктами, масштабом відповідно до методів і форм проведення контролю. Виділено етапи підготовки та прийняття управлінських рішень у процесі розвитку підприємства й визначено місце контролю в зазначеному процесі. Окреслено значення процесного контролю для виявлення проблемних ситуацій та вибору способів їх вирішення, а також розкрито етапи реалізації процесного контролю. Доведено, що розглянута у статті уніфікована послідовність процедури контролю підприємства може використовуватися як основа для подальшого розроблення методів та підходів для різних стратегій розвитку та напрямів спостереження як у взаємодії з існуючою стратегією функціонування та розвитку підприємства, так і самостійно.

Ключові слова: контроль, види контролю, універсальна система контролю, стратегічний контроль, оперативний контроль, управлінські рішення.

В статті проведено дослідження організації контролю в системі менеджмента підприємства та сформульована універсальна система контролю, її зміст, етапи реалізації та впровадження. Проведено обзор класифікації елементів універсальної системи контролю в залежності від цілей його проведення, предметного змісту, об'єктів контролю в відповідності з масштабом, методами та формами проведення контролю. Виділено етапи підготовки та прийняття управлінських рішень в процесі розвитку підприємства, визначено місце контролю в зазначеному процесі. Доказано, що розглянута в статті уніфікована послідовність процедури контролю підприємства може бути положена в основу для подальших розробок методів та підходів при розробці різних стратегій розвитку та напрямів спостереження як во взаємодії з існуючою стратегією функціонування та розвитку підприємства в цілому, так і самостійно.

Ключевые слова: контроль, виды контроля, универсальная система контроля, стратегический контроль, оперативный контроль, управленческие решения.

УДК 658.5

Шостаковська А.В.

д.е.н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу Європейський університет

In this article the research was conducted and the universal control system, its content, stages of implementation and implementation were formulated. The classification of elements of the universal control system is generalized. So, for the purposes of its conducting, strategic and operational control is considered in the article; by subject matter control is divided into financial, economic and administrative. Also, the analysis of the classification of types of control over objects, scale, in accordance with the methods and forms of its conduct. The model of preparation and acceptance of managerial decisions in the process of development of the enterprise in four stages is considered and the place of control in the mentioned process is determined. The main functions of the universal control system are considered in this paper, with the help of which it is possible to warn in advance about threats and risks, which is a certain mechanism of defense and an effective tool in the process of making managerial decisions. The importance of procedural control for identifying problem situations and choosing ways of their solution, as well as disclosing the stages of the implementation of procedural control, are outlined. So the main stages of the process of implementation of process control are identified: the definition of the state of the external and internal environment of the object of management, diagnostics of the initial state; construction of control system, collection of primary and secondary data; mapping of controlled indicators; data collection and fixation of controlled indicators, analysis of situational control cards. After all, the adoption of managerial decisions is largely based on a well-established control system, and their effectiveness depends on the ability of management to react in a timely manner to changes in the factors of external and internal environment. It is proved that the unified sequence of the control procedure of the enterprise, considered in the article, can be used as the basis for further development of methods and approaches for various development strategies and directions of observation both in conjunction with the existing strategy of operation and development of the enterprise and independently.

Key words: control, types of control, universal control system, strategic control, operational control, management decisions.

Постановка проблеми. Стабільність і якість процесів розвитку складних економічних систем, до яких належить підприємство, залежить від результативності дії механізмів управління, ефективності та своєчасності прийняття управлінських рішень. Методологія підготовки прийняття управлінських рішень на підприємстві схильна до постійної еволюції. Вона вбирає у себе найбільш сучасні наукові напрями і підходи, до яких слід віднести й механізми мінімізації суб'єктивності управлінських рішень, механізми прийняття рішень в умовах малоструктурованого і неповного інформаційного середовища, залежність від змінного середовища функціонування організації тощо. Саме процес контролю, на якому базується процес підготовки управлінських рішень на підприємствах, потребує проведення чіткої систематизації та уніфікації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різним аспектам проблеми формування та реалізації системи контролю підприємств присвячено роботи вітчизняних і зарубіжних дослідників. Зокрема, це праці І.В. Алексєєва, М.В. Афанасьєва, М.Г. Белопольського, І.С. Грозного, М. Грінчука [2], О.Є. Кузьміна, О.В. Раєвньої, О.Є. Кузьміна, К.П. Мельник [3], П.М. Григорука, В.Г. Щуки [4], А.І. Любименко [5] та ін. Однак, незважаючи на постійний інтерес до цієї проблеми з боку науковців, низка питань залишається невирішеною і дискусійною, у тому числі й основи побудови ефективної системи контролю під час прийняття управлінських рішень.

Відзначаючи існуючий широкий арсенал досліджень, розробок та концептуальних підходів у напрямі розвитку питань формування системи контролю, актуальним завданням є визначення

уніфікованої процедури реалізації системи контролю під час прийняття управлінських рішень.

Постановка завдання. Мета статті полягає у тому, щоб на основі вивчення теоретичних та практичних аспектів функціонування системи контролю сформулювати та обґрунтувати уніфіковану процедуру реалізації контролю під час підготовки та прийняття управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Контроль є важливою функцією управління, реалізація якої забезпечує проведення оцінки проміжних та кінцевих результатів упровадження заходів розвитку, визначення допустимих відхилень, ступінь досягнення цілей якості розвитку на різних стадіях життєвого циклу функціонування підприємства. Універсальна система контролю ділиться за цілями, предметами, об'єктами, масштабом, методами, формами.

За цілями проведення контроль ділиться на стратегічний та оперативний. Метою проведення стратегічного контролю є постійний моніторинг основних проблем та завдань розвитку підприємства, а саме: аналіз і контроль наукової підсистеми підприємства, дослідження структури й якості заходів маркетингу, контроль над формуванням інвестиційного портфеля підприємства, прогнозування та оцінка можливостей подальшої спеціалізації, диверсифікації підприємства, вивчення можливостей експансії на нові ринки [1].

В основі проведення оперативного контролю розвитку підприємства лежать принципи обліку, аналізу й оцінки результатів упровадження заходів із розвитку, програм, проектів тощо. Оперативний контроль здійснюється за оцінкою показників діяльності служб, підрозділів підприємства, задіяних у реалізації проектів розвитку, витрат на потреби розвитку та аналізу групи фінансово-економічних показників розвитку. Як визначено в роботі М. Грінчука [2], оперативний контроль є постачальником інформації, необхідної для функціонування системи управління на підприємстві. Інформація – сукупність відомостей, які зменшують ступінь невизначеності, тому інформація, яку надає система оперативного контролю, повинна відповідати таким вимогам: достовірність; повнота; релевантність (сутність); корисність (ефект від використання інформації повинен перевищувати витрати на її отримання); зрозумілість; своєчасність; регулярність [2, с. 156].

Завдяки проведенню оперативного контролю підвищуються чіткість та прозорість протікання бізнес-процесів підприємства, що сприяє підвищенню їх керованості для керівників середньої та вищої ланок менеджменту в процесі підготовки та ухвалення управлінських рішень щодо якості розвитку організації.

У дослідженні О.Г. Мельник [3] виокремлено оперативний контроль як самостійну функцію

управління, метою якої є порівняння фактичних контрольованих показників з обліковими, плановими чи нормативними, встановленими у відповідних планах, програмах, бюджетах. На основі порівняння можливо регулювати відхилення, попередження виникнення проблемних ситуацій або явищ у процесі розвитку підприємства, що матиме вплив на рівень його якості та встановлених цілей. Сам оперативний контроль науковець розглядає як особливий вид контролю, за допомогою якого можна швидко й якісно усувати негативні відхилення шляхом постійної присутності його суб'єктів під час як фінансових, так і виробничих операцій.

За предметним змістом контроль буває:

- фінансово-економічним (результат аналізу фінансового стану організації та економічної активності в процесі розвитку);
- адміністративним (вид контролю, спрямований на спостереження за діяльністю підрозділів, служб тощо).

За об'єктами контроль включає у себе функціональні підрозділи, технологічні процеси, продукцію, конструкції, окремі вироби, персонал та ін.

Масштаби контролю залежать від специфіки продукції, виробничих процесів та вибраних до впровадження програм розвитку та заданого рівня його якості. Контроль може здійснюватися: вибірково; поопераційно; постадійно (поетапно); у вигляді суцільного контролю.

На підприємствах, що виробляють продукцію з тривалим життєвим циклом, застосовують вибірковий і операційний контроль. Під час виготовлення високотехнологічних виробів із високим ступенем обробки, а також принципово нових видів продукції, техніки та матеріалів застосовується суцільний контроль [1].

За методами проведення контроль поділяють на:

- візуальний;
- параметричний;
- статистичний;
- системний;
- автоматизований.

За формами проведення – на зовнішній (контроль за параметрами зовнішнього середовища організації: конкуренти, постачальники та ін.) та внутрішній (за об'єктами контролю на промисловому підприємстві).

Систему контролю над процесом розвитку підприємства прийнято розуміти як сукупність методів спостереження та перевірки, за результатами якої стає можливим проводити оцінку та прогнозувати вірогідність виникнення майбутніх ризиків. Одним із завдань системи контролю підприємства є визначення достовірності та повноти відображення здійснюваних дій з упровадження та реалізації програм розвитку в обліку і звітності, їх відповідності нормативним та плановим показникам. Реалізація системи контролю підприємства

займає особливе місце в процесі підготовки та прийняття управлінських рішень із наявністю зворотних зв'язків у системі контролю (рис. 1).

Згідно з визначенням П. Григорука та В. Щуки [4], модель підготовки та прийняття управлінських рішень у процесі розвитку підприємства складається з чотирьох етапів:

1. Підтвердження достовірності первинних документів, обліку та звітності для формування інформаційної бази господарської діяльності в процесі розвитку підприємства для прийняття управлінських рішень. Завдання цього етапу – виявлення помилок і спотворень.

2. Перевірка відповідності господарських операцій із реалізації та впровадження вибраних заходів розвитку прийнятим внутрішнім організаційним документам. Завдання цього етапу управління – контроль над результатами діяльності посадових осіб у рамках існуючих технологій (тактичний рівень) та операцій.

3. Перевірка відповідності результатів впровадження програм розвитку та відповідних заходів плановим і кошторисним результатам, тобто проводиться кошторисний контроль. Завдання цього етапу – оцінка відхилень фактичних результатів від запланованих, установлення причин та їх усунення (оперативний рівень).

4. Прийняття стратегічних рішень і зміна стратегічних заходів розвитку або призупинення в разі необхідності.

Таким чином, універсальна система контролю включає у себе такі основні функції:

- перевірка достовірності документів, показників, даних обліку та звітності;
- встановлення відповідності операцій, що здійснюються в рамках програм розвитку, внутрішній нормативній базі;
- перевірка кошторису: співставлення фактичних та планових показників (НДДКР, продажів, матеріального забезпечення);
- контроль ефективності підготовки та прийняття управлінських рішень.

Надавати оцінку поточному стану даних складників, виявляти проблемні ситуації та способи їх вирішення можна за допомогою проведення процесного контролю виділених об'єктів.

Як зазначено в дослідницькій роботі [5], реалізація процесного контролю може доповнювати загальну процедуру проведення контролю. Етапи, з яких складається реалізація процедури процесного контролю, можна деталізувати у такому вигляді:

1. Контроль вихідної ситуації. Визначення стану зовнішнього та внутрішнього середовища об'єкта управління, проведення діагностики вихідного стану:

- визначення факторів-індикаторів зовнішнього та внутрішнього середовища об'єкта управління;
- спостереження за станом факторів-індикаторів зовнішнього та внутрішнього середовища об'єкта управління.

2. Етап підготовки проведення процесного контролю. Побудова системи контролю, збір первинних та вторинних даних:

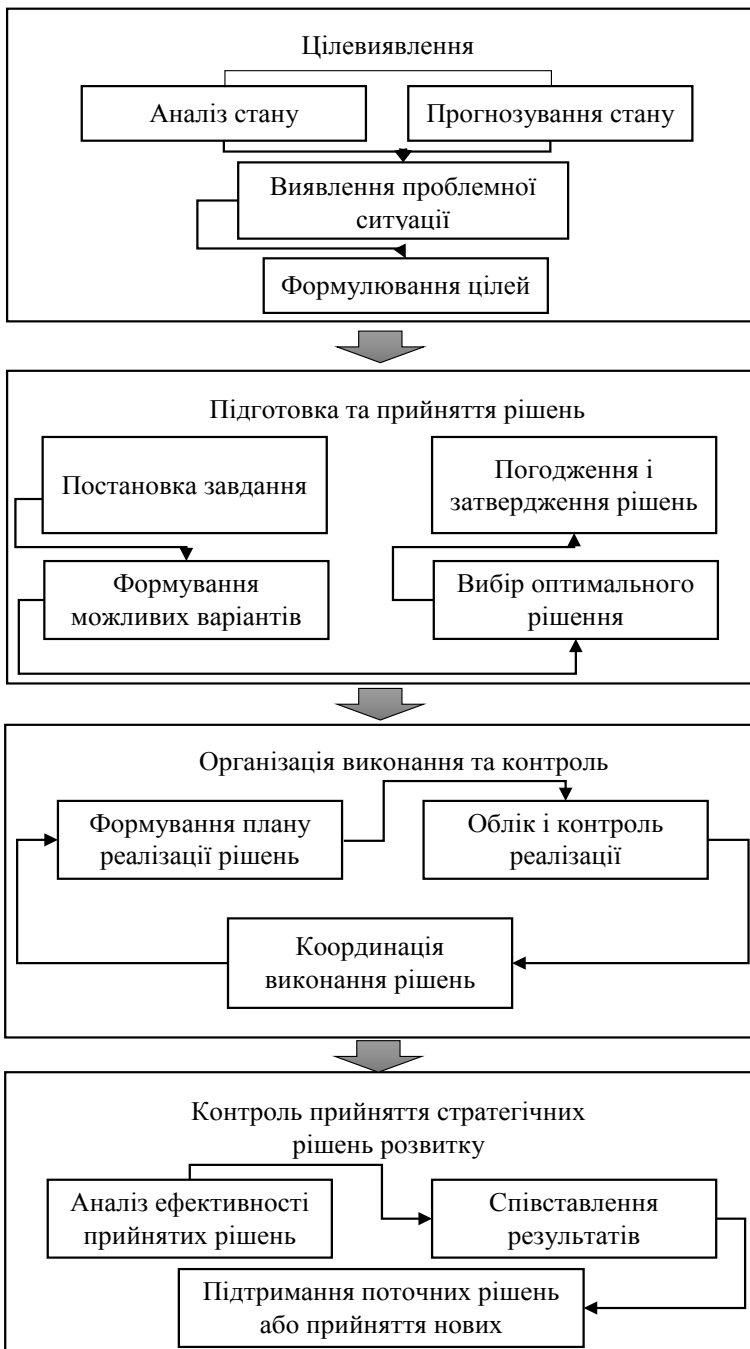


Рис. 1. Місце контролю в процесі підготовки та прийняття управлінських рішень

- визначення відповідальних за об'єктами контролю;

- побудова структури системи контролю;

- дослідження та використання інформаційної бази контролю, тестування її придатності.

3. Формування карти контролю. Формування карти контрольованих показників (індикаторів):

- відбір показників;

- розроблення методики розрахунку контрольованих показників, що не суперечитиме загальним показникам виробничо-господарської діяльності промислового підприємства;

- моделювання комплексних показників;

- встановлення взаємозв'язків між контрольованими показниками та закономірностей (упродовж тривалого часу спостереження);

- розроблення форми звітності для фіксації значень контрольованих показників, її адаптація до існуючої на підприємстві нормативної документації;

- визначення часових обмежень для збору та обробки інформації за контрольованими показниками;

- попередня підготовка рішень для можливих ситуацій з установленими відхиленнями значень контрольованих показників та варіанти дій із приведення їх до норми.

4. Реалізація системи контролю. Збір даних та фіксація контрольованих показників, аналіз ситуаційної карти контролю:

- виявлення відхилень від нормативних та планових значень;

- аналіз достатності та повноти прийнятих та оброблених даних для прийняття управлінських рішень;

- проведення коригуючих заходів відповідно до прийнятих управлінських рішень;

- оцінка результатів коригуючих заходів.

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, у результаті дослідження запропоновано процедуру проведення контролю, яку, на нашу думку, можна вважати уніфікованою. Вона може бути застосовувана як під час прийняття управлінських рішень, так і під час проведення спостереження за іншими процесами та явищами, які відбуваються на підприємствах різних форм власності та будь-якої галузевої приналежності.

Формат уніфікованої процедури є універсальним і може використовуватися для управління будь-яким об'єктом діяльності підприємства в процесі його розвитку або поточної діяльності та характеризується вибором оптимальної кількості інструментів та видів об'єктів контролю, призначених для задоволення основних потреб у процесі реалізації системи контролю підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Алексеева М.Б., Ветренко П.П. Анализ инновационной деятельности. Москва, 2018. 457 с.

2. Грінчук М. Місце оперативного контролю в системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. Ч. 2. С. 155–158.

3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Київ, 2003. 370 с.

4. Григоруک П.М., Щука В.Г. Системи прийняття рішень : курс для студентів економічних спеціальностей. 2015. URL: http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k1014&T=intro&st=0&L=1 (дата звернення: 25.02.2019).

5. Любименко А.И. Динамический мониторинг трудозатрат промышленного предприятия : дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.05. Санкт-Петербург, 2010. 220 с.