

ВЗАЄМОДІЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА І СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ

Н. М. Савченко

*к.е.н., доцент кафедри бухгалтерського обліку,
оподаткування та аудиту*

Постановка проблеми. Середовище в якому функціонує підприємство характеризується високим ступенем складності, динамізму та ризикованості ведення господарської діяльності. В таких умовах головним завданням суб'єктів господарювання стає оперативне реагування на мінливе зовнішнє середовище, шляхом використання методологічного інструментарію управлінського контролю. При цьому ефективність системи управлінського контролю буде прослідковуватись лише за наявності детального уявлення суб'єктів про особливості внутрішнього середовища організації, її потенціал, особливостей функціонування та ін. Дослідження стану внутрішнього середовища необхідне для виявлення проблемних місць, можливостей, які підприємство може використовувати при встановленні та досягненні стратегічних і поточних цілей.

Аналіз останніх досліджень. Проблема формування, функціонування та удосконалення системи управлінського контролю присвячували свої праці як зарубіжні, так і вітчизняні економісти, серед яких: М.Т. Білуха, Б.І. Валуєв, П.Ф. Друкер, К. Друрі, Н.Г. Данілочкіна, Г.В. Жаворонкова, Р.О. Костирко, Є.В. Мних, Л.В. Нападовська, С.М. Петренко, М.С. Пушкар, В.С. Рудницький, Л.О. Сухарева, С.Г. Фалько, Д. Хан, П. Хорват, В.О. Шевчук, М.Г. Чумаченко та ін.

Однак, незважаючи на вагомій науковій напрацювання, зміни в сучасних умовах ведення господарської діяльності породжують нові проблеми теоретичного і практичного характеру,

зокрема необхідність вивчення впливу внутрішнього середовища підприємства на побудову та функціонування системи управлінського контролю

Викладення основного матеріалу. Ефективність діяльності підприємства пов'язана із формулюванням соціально-економічних цілей. В ході досягнення таких цілей необхідно постійно здійснювати моніторинг діяльності, оцінювати проміжні результати та за необхідності коректувати поставлені цілі та шляхи їх досягнення. Одним із інструментів досягнення цього є використання можливостей системи управлінського контролю через вивчення нею факторів внутрішнього середовища. При цьому слід зазначити: якщо при дослідженні зовнішнього середовища системою управлінського контролю підприємство виступає єдиним цілим, то при вивченні внутрішнього середовища відбувається деталізація та вивчення окремих чинників, що впливають на досягнення поставлених цілей.

Функціонування системи управлінського контролю повинно відповідати вимогам корпоративних стратегічних та поточних цілей, приймати до уваги особливості організаційної структури підприємства, прийнятну корпоративну культуру, особливості трудових ресурсів та ін. Ці чинники визначають та впливають на систему управлінського контролю в підприємстві (рис.1).

Так як корпоративна культура та людський капітал є вагомими чинниками впливу зовнішнього середовища на побудову системи управлінського контролю більш детально розглянемо взаємозв'язок стратегічних цілей, організаційної структури та власне управлінського контролю.

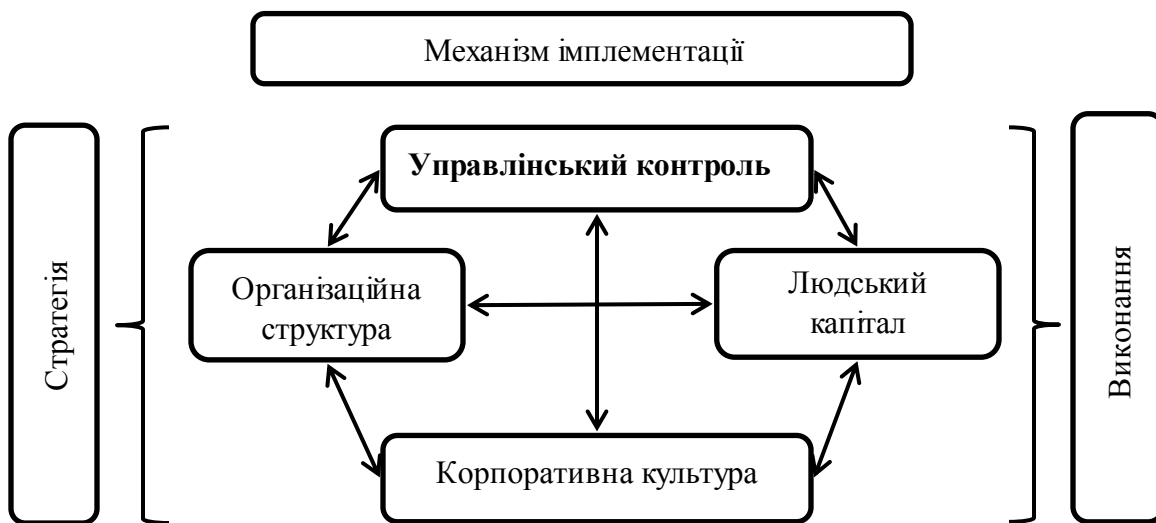


Рис. 1. Взаємодія управлінського контролю та внутрішнього середовища суб'єкта господарювання

Стратегія підприємства має значний вплив на формування системи управлінського контролю в частині налагодження комунікативних зв'язків управлінського персоналу із працівниками підприємства за для досягнення задекларованих корпоративних цілей. Можна виділити такі аспекти взаємовідносин корпоративної стратегії та системи управлінського контролю:

По-перше, управлінський контроль - це свого роду поєднання процедур планування та контролю діяльності в підприємстві. При цьому можна виділити принаймні три складові: розробка стратегії, контроль управління та контроль завдань. Розробка стратегії є процесом, що передбачає визначення завдань для досягнення задекларованих цілей в межах

встановленої стратегії. Контроль управління є процесом забезпечення реалізації завдань цих стратегій. В той же час слід відмітити, що відмінності між процесом розробки стратегії та контролем управління у тому, що процес стратегії насамперед полягає у розробці нової стратегії, а контроль управління вирішує як її досягти.

По-друге, з точки зору проектування систем, найбільш важливою відмінністю є те, що формулювання стратегії по суті безсистемне, в той час як контроль управління систематичний.

По-третє, при розробці нової стратегії та її аналізі, як правило, задіяна відносно невелика кількість працівників, а в процесі контролю навпаки задіяні працівники підприємства на всіх рівнях управління в межах своїх посадових обов'язків.

Стратегія може бути сформульована для двох рівнів управління: в загальному – на рівні підприємства та для структурних підрозділів суб'єкта господарювання. При цьому акцент та методологічний інструментарій управлінського контролю будуть змінюватись в залежності від рівня стратегії, а управлінський персонал на кожному рівні має вибрати відповідний метод та врахувати ключовий момент відповідно до пріоритетних питань обраної стратегії (таб. 1).

Таблиця 1

Вплив рівня стратегії підприємства на організацію управлінського контролю

Рівень стратегії	Основні стратегічні питання	Загальні стратегічні варіанти	Первинна організаційна участь
Рівень «підприємство»	1. Чи дає новий напрямок (галузь) кращі можливості в одержанні прибутку в порівнянні з можливостями, наявними в галузі, де воно вже функціонує? 2. Чи може підприємство конкурувати з існуючими підприємствами на ринку?	- один вид діяльності - концентрична (вертикальна) диверсифікація - горизонтальна диверсифікація - конгломератна диверсифікація	Вище керівництво підприємства (певний спеціалізований відділ в корпоративі)
Рівень «структурний підрозділ»	Основне завдання функціонування - розуміння місії структурного підрозділу та його здатність конкурувати. Як підрозділ повинен функціонувати, щоб виконати свою місію?	- створення нової продукції, товарів, послуг - утримання певних позицій - збір «урожаю» - занурення в проблему - зниження собівартості - диференціація	Вище керівництво підприємства (певний спеціалізований відділ в корпоративі) Керівництво структурного підрозділу (керівник структурного підрозділу)

Організаційна структура підприємства має великий вплив на організацію управлінського контролю. Вона включає в себе систему управління підприємством із виділенням в ній відповідно центрів відповідальності. З погляду системи управління, організаційну структуру підприємства можна розглядати з позицій структури: функціональної, акціонерного капіталу, бізнес-одиниці. Структури мають різний вплив на систему управлінського контролю, а також мають свої власні характеристики. Так, функціональна структура в управлінні та контролі притаманна підприємствам з прямим сильним централізованим контролем (державні підприємства та організації, приватні підприємства). При цьому, як правило, функції контролю зосереджені в одному потужному

структурному підрозділі або у конкретної посадової особи. Об'єкт управління та контролю бізнес-одиниці підлягає як прямому, так і непрямому контролю: адміністрація підприємства здійснює прямий контроль за діяльністю структурного підрозділу, а структурний підрозділ має визначені повноваження в частині здійснення управління та функціонування системи контролю.

Структура акціонерного капіталу в управлінні та контролі має вид непрямого контролю. При цьому більше повноважень, а відповідно і більше управлінських контрольних функцій має безпосередньо утримувач більшості акціонерного капіталу. В такому випадку, система управлінського контролю, формується для задоволення потреб конкретного власника (групи власників). При цьому власник і вирішує, яку модель контролю доцільно використовувати: централізовану, децентралізовану або делеговану.

Ще наприкінці минулого століття в своїх дослідженнях науковці відмічали вплив корпоративного управління на систему управлінського контролю, що в свою чергу формувало основу структури корпоративного управління. Ця структура не є чимось абстрактним – це структурована система, призначення якої полягає у забезпеченні досягнення задекларованих цілей підприємства, що реалізується управлінським персоналом. Так, вибір структури корпоративного управління сприяє досягненню цілей підприємства, а система управлінського контролю при цьому є спеціальним інструментом для виконання стратегії досягнення задекларованих цілей. Отже, корпоративне управління прямо впливає на систему управлінського контролю. При цьому завданням системи управлінського контролю є не тільки допомога у досягненні організаційної мети, а й допомога керівництву у здійсненні управління операційною діяльністю, максимізації прибутків тощо.

Значний вплив на систему управлінського контролю також мають внутрішні суб'єкти контролю. При цьому досить важливо визначити кому саме будуть делеговані контрольні функції, повноваження контролерів та відповідно хто буде приймати рішення за результатами контролю. В межах підприємства це можуть бути ревізійні комісії, призначені посадові особи в межах своїх посадових обов'язків. Ефективний управлінський контроль має прагнути забезпечувати виконання своїх функцій в межах реального часу та «контролю після контролю». Хоча вітчизняні підприємства досі і використовують застарілий технічний інструментарій контрольної діяльності, реалії сьогодення вимагають та дають можливість суттєво покращити систему управлінського контролю. Цього можна досягти за допомогою використання сучасних засобів, як то відеокамери, відео зв'язок, відповідне програмне забезпечення тощо. При цьому досить важливим є визначення повноважень суб'єктів контролю в частині відносин з вищим керівництвом, керівниками структурних підрозділів, співробітниками підприємства; налагодження комунікаційних зв'язків; здійснення точної, об'єктивної та справедливої оцінки діяльності; контроль за функціонуванням системи контролю, наявністю достатньої потужності та ресурсами підприємства для забезпечення виконання функцій тощо.

Ще одним аспектом взаємодії управлінського контролю та внутрішнього середовища є залежність контролю від технології виробництва. При цьому під технологією розуміється комплекс наукових та інженерних знань, втілених в способах і засобах праці, сукупності матеріально-речових факторів виробництва, порядку їх використання для створення певного продукту або послуги. Практичне застосування технології - це перетворення на вході ресурсів (матеріальних, інформаційних) в організаційні результати (продукцію, товари, роботи, послуги) за допомогою засобів праці, предметів праці, програмного забезпечення, робочої сили, власне носіїв технологічних функцій та знань. Відповідно до характеристик

виробництва технологія може бути розділена на: одиничне, серійне та масове виробництва. Різні технології мають різний рівень складності. Під складністю в даному випадку розуміється певний ступінь автоматизації та механізації процесу виробництва. Слід зазначити, що ступінь автоматизації та механізації перманентно покращується від одиничного до масового виробництва, а також і ускладнюється. Система управлінського контролю в свою чергу теж змінюється із зміною рівня складності технології.

В той же час слід зазначити, що великі підприємства з масовим серійним виробництвом, як правило, мають більш складний та високий рівень технології. При цьому система управлінського контролю також високо автоматизована, що дозволяє не тільки отримувати інформацію про стан виробничого процесу в режимі реального часу, але й оперативно вносити зміни в цей процес за потреби. Також стають реально контрольованими ресурси як на вході, так і на виході, інформація є об'єктивною та релевантною.

В свою чергу вузькоспеціалізовані підприємства, що займаються одиничним виробництвом, як правило, мають низький рівень автоматизації технологічного процесу, а система управлінського контролю в свою чергу також менш автоматизована. Це робить одержання інформації про хід виробничого процесу в режимі реального часу неможливим, а тому при виявленні відхилень та проблем досить важко щось змінити в рамках існуючого процесу. Також досить важко проконтролювати залучені ресурси в процесі виробництва та вихід продукції (робіт, послуг).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, функціонування системи управлінського контролю в умовах мінливості зовнішнього середовища та ризикованості ведення господарської діяльності прямо залежить від внутрішнього середовища суб'єкта господарювання. Для підтримання ефективності функціонування системи управлінського контролю доцільним є проведення аналізу розвитку підприємства, змін, що відбуваються в ньому в частині репрофілювання виробничих процесів, зміни технології виробництва, ресурсного забезпечення та ін. Це дасть змогу оцінити потенціал підприємства, встановити сильні і слабкі його сторони, а також виявити резерви розвитку суб'єкта господарювання.

Список використаних джерел

1. Anthony R. Management Control Systems / R. Anthony, V. Govindarajan. – Chicago: Mc-Graw- Hill IRWIN, 2007. – 768 p.
2. Костирко Р. О. Системно-цільовий підхід до організації внутрішнього контролю для прийняття управлінських рішень / Р. О. Костирко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 3(93). – С. 197–206.
3. Сухарева Л. О. Контроль управлінських рішень: системний підхід : монографія / Л. О. Сухарева, В. М. Стефківський. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. – 236 с.