

УДК. 65.012.7(045)

Лозовський О.М.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету

Чабан Ю.С.
магістр
Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті описані теоретичні основи та актуальність контролю на підприємстві як однієї з складових системи управління на підприємстві. Розглянуті сутність, основні характеристики та особливості ефективного процесу контролю. Досліджено сутність управлінського контролю, визначено його цілі та завдання в господарській діяльності підприємства, запропоновано схему діяльності системи управлінського контролю підприємств.

Ключові слова: контроль, управління, управлінський контроль, ефективність, менеджмент, елементи системи.

Лозовский А.Н., Чабан Ю.С. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В данной статье описаны теоретические основы и актуальность контроля на предприятии как одной из составных частей системы управления на предприятии. Рассмотрена сущность, основные характеристики и особенности эффективного процесса контроля. Исследована сущность управленческого контроля, определены его цели и задачи в хозяйственной деятельности предприятия, предложена схема деятельности системы управленческого контроля предприятий.

Ключевые слова: контроль, управление, управленческий контроль, эффективность, менеджмент, элементы системы.

Lozovskii A.N., Chaban J.S. MANAGEMENT CONTROL ACTIVITIES AS A COMPONENT OF EFFECTIVE ENTERPRISE

In this article theoretical bases and control actuality are described on an enterprise, as to one of component parts of control system on an enterprise. Essence, basic descriptions and features of effective process of control, is considered. The article examines the essence of management control, its goals and objectives in the economic activity of enterprise, of the proposed scheme of management control.

Keywords: monitoring, control, management control, efficiency, management, system elements.

Постановка проблеми. Розвиток економіки на сучасному етапі характеризується нестабільністю, яка набула форм системності. Це проявляється в порушенні економічних зв'язків між усіма ланками економічної системи. За цих умов ефективне управління підприємством ускладнюється, що зумовлює формування ефективної системи контролю на підприємстві. Контроль стає необхідним:

- по-перше, для усунення невизначеності інформації про ситуацію, що склалась на підприємстві;
- по-друге, для попередження можливості виникнення пов'язаних з цією невизначеністю кризових ситуацій;
- по-третє, для забезпечення та постійного підтримання умов успішної діяльності підприємства.

Формування ефективного управлінського контролю набуває характеру основи, присутньої на всіх рівнях управління підприємством. У більш широкому значенні ефективний управлінський контроль, за інших рівних умов, є гарантією успішної діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У дослідження загальної теорії контролю, зокрема управлінського контролю, вагомий внесок зробили вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як М.Т. Білуха, Ф.Ф. Бутинець, Б.І. Валуйєв, Н.І. Дорош, І.К. Дрозд, С.В. Калюга, Г.Г. Кірейцев, М.Д. Корінько, В.Ф. Максимова, Л.В. Нападівська, В.П. Пантелеєв, В.С. Стельмах, Б.Ф. Усац, В.О. Шевчук та інші.

Постановка завдання. Дослідження формування ефективної системи управлінського контролю на підприємствах з метою підвищення ефективності їх функціонування в умовах нестабільної ринкової кон'юнктури.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах господарювання суб'єкти, які діють

на території України з метою ефективного функціонування та сталого розвитку, повинні вміло використовувати і застосовувати прогресивні теорії, методи й інструменти управління, а також досвід провідних світових компаній у сфері управлінського контролю. Контроль як одна з функцій управління являє собою процес визначення якості й коригування виконуваної підлеглими роботи, для того щоб забезпечити виконання планів, спрямованих на досягнення цілей підприємства.

Таким чином, контроль входить до завдання менеджера будь-якого рівня – від керівника підприємства до майстра цеху. Правильно організований контроль дозволяє не тільки вчасно виявити недоліки в діяльності підприємства, але й вчасно вжити заходів для їх усунення. Необхідність ефективного управління економікою України взагалі та господарсько-фінансовою діяльністю підприємств зокрема потребує здійснення ефективного контролю як важливої й автономної аналітичної функції управління.

Управлінський контроль в сучасних умовах господарювання доцільно представити як систему, що складається з елементів входу (інформаційне забезпечення контролю), елементів виходу (інформація про об'єкт управління, отримана в результаті контролю) і сукупності наступних взаємопов'язаних ланок: центрів відповідальності; техніки контролю, тобто інформаційно-обчислювальна техніка і технологія; процедури контролю та системи обліку.

На підприємствах, які функціонують в Україні, були проведені дослідження у сфері контролю, аналізувалася робота керівників всіх рівнів, згідно результатів дослідження були виділені головні принципи, яких повинні дотримуватись керівники для ефективної системи контролю на підприємстві:

1) принцип комбінації різних видів контролю: об'єкт управління подібний, то й контроль повинен за структурою бути йому відповідним. Складність контролю розкривається за посередництвом обліку різних площин контрольних процедур: тимчасових, змістовних, видових, функціональних, технологічних і т.д;

2) контроль повинен здійснюватися в умовах необхідної публічності, гласності. Контроль, здійснений кулуарно, має часто також «камерні» наслідки: реальних кроків по зміні ситуації не відбувається, причини тривіально прості: ні виконавці, ні керівники часто в такій ситуації не одержують інформації про зняті показники;

3) особливе місце серед принципів контролю займає вимога до забезпечення всеосяжного, повсюдного, постійного характеру контролю. При всій тональності контролю слід уникати дріб'язковості, того, що в народі називають «стояти над душею». Як забезпечити бажаний характер контролю й уникнути негативних наслідків? Для цього потрібно всі управлінські функції замкнути на контроль. По-іншому це можна сформулювати як принцип універсальності контролю;

4) слід виходити із принципу координації контролю в управлінні. Це означає узгодження й встановлення доцільного співвідношення дій різних органів, що займаються контролем, їх структурних підрозділів і посадових осіб для досягнення цілей з найменшими витратами сил і засобів.

Контроль як функція менеджменту є елементом зворотного зв'язку, тому що за даними контролю проводиться коригування раніше прийнятих рішень і планів, а також стандартів усієї господарської діяльності. Він є об'єктивною необхідністю, тому що навіть найоптимальніші плани не можуть бути реалізовані, якщо вони не будуть доведені до виконавців і за їх виконанням не буде налагоджений об'єктивний, постійний контроль [2, с. 33].

Як правило, найбільш ефективний контроль – найпростіший контроль з точки зору тих цілей, для яких він призначений. Якщо система контролю дуже складна і люди, які взаємодіють з нею, не розуміють і не підтримують її, то така система контролю не може бути ефективною. Надлишкова складність веде до безладдя, що є синонімом втрати контролю над ситуацією [2, с. 34].

На сучасних підприємствах повинні мати місце важливі елементи управлінського контролю, які є необхідними для реалізації процесу управління під-

приємства в цілому. Кожний з елементів буде ефективним за умови періодичності його використання. Наглядно елементи системи управлінського контролю підприємств представлені в таблиці 1.

Актуальність питання розробки ефективного і доцільного механізму впровадження управлінського контролю в Україні, на наш погляд, зумовлена такими чинниками:

- чимало проблем на підприємствах (особливо великих) виникає внаслідок неузгодженості між керівниками різних відділів, які відповідають безпосередньо за економічні результати: виробниками, фінансистами, маркетологами;

- неадекватність стандартного бухгалтерського обліку потребам сучасного бізнесу. Іншими словами, він не дає змоги отримати коректні дані для прийняття бізнес-рішень;

- зацікавленість інвесторів у довготерміновій та оптимальній віддачі від вкладених у компанію коштів. Налагоджена система управлінського контролю дає в руки топ-менеджерів підприємства «козирі» для створення власних конкурентних переваг.

Козир перший – управління витратами. Перше, що необхідно усвідомити будь-якому керівникові, – керуваність витрат, а відповідно, й прибутку. Усе це перебуває в зоні компетенції підприємства, а не залежить тільки від тенденцій ринку та платоспроможності споживача. Наприклад, загальний дохід підприємства становить 2000 гривень. З них 85% (1700 гривень) – витрати, 15% (300 гривень) – прибуток. Власник бізнесу хоче отримувати 400 гривень прибутку, у нього є два варіанти дій:

1) варіант перший – збільшення обсягу продажу. При цьому схема залишається незмінною – витрати й прибуток становлять 85 і 15 відсотків відповідно. Проте, якщо прибуток тепер 400 гривень, то збільшуються і витрати: в цьому разі вони становитимуть 2266 гривень. Не кажучи вже про те, що збільшити обсяг продажу на 33% майже неможливо – це знає будь-який маркетолог;

2) однак є й другий варіант: зменшення витрат на 5,88% дає той самий ефект, що й збільшення продажу на 33,3%.

На жаль, багато підприємств не помічають простоти цієї схеми й обирають складний і витратний шлях.

Козир другий – додаткові маневри. Управлінський контроль дає менеджерам підприємства можливість чітко усвідомити економічну модель свого підприємства. У кожного бізнесу є один визначаль-

Таблиця 1

Елементи системи управлінського контролю

| № | Складовий елемент | Періодичність проведення | Відповідальний за обробку і надання інформації | Користувачі інформації |
|----|---|---------------------------|--|---|
| 1. | Аналіз дотримання договірних відносин, оцінка ефективності умов окремих договорів | Щомісячно | Заступник головного бухгалтера | Головний бухгалтер, директор підприємства, члени правління, акціонери |
| 2. | Аналіз відповідності обсягів надходження ресурсів потребам підприємства | Щомісячно | Менеджер | Головний бухгалтер, директор підприємства, члени правління, акціонери |
| 3. | Контроль за станом розрахунків з постачальниками та їх обсягом | Щомісячно | Бухгалтер | Головний бухгалтер, директор підприємства, члени правління, акціонери |
| 4. | Внутрішній аудит | 1 раз на рік або півріччя | Аудиторська фірма | Головний бухгалтер, директор підприємства, члени правління, акціонери |
| 5. | Аудит реалізації по відділам та всього підприємства | Раз в квартал | Відділ бухгалтерії, аудиторська фірма | Головний бухгалтер, директор підприємства, члени правління, акціонери |

ний чинник, на який поставлений головний і вирашаний акцент. Він нерідко буває неочевидний або просто непомітний. Наприклад, компанія Gillete робить ставку на принцип повторних купівель (додаткових лез); до того ж, постійно мотивуючи свого клієнта купувати наступну модель товару, тобто основне джерело прибутку тут – клієнт, який одного разу вже придбав продукцію Gillete. Компанія Kimberly-Clark акцентує на бренді – така модель стабільніша, вона не залежить від часових циклів. Мережа роздрібних магазинів Walgreens робить ставку на візит клієнта: в кожному магазині мережі розміщено пункти з надання різноманітних послуг (хімічисти, ремонтні майстерні, ательє пошиву одягу тощо) настільки, що майже кожний відвідувач хоч щось та купити. Маючи чітке уявлення про особливості роботи свого підприємства, бізнесмен отримує можливість маневрувати в конкурентній боротьбі.

Козир третій – побудова правильної стратегії. Склавши перший і другий механізми разом, можна отримати третю перевагу – можливість будувати і, що важливіше, змінювати стратегію роботи підприємства залежно від обставин. Наприклад, коли бізнес робить тільки перші кроки, варіантів дій замало, діловий ризик дуже високий, підприємству потрібна одна стратегія. Коли справа просувається стабільно, ризик знижується, збільшується варіативний набір поведінкових маневрів. Попередня стратегія вже не принесе належного ефекту – потрібен інший, кардинальний підхід. Те ж саме відбувається тоді, коли підприємство перебуває і в періоді зростання, і в кризовій ситуації.

З цих трьох «козирів» найважливішим все ж таки є перший: момент управління витратами. Розуміння логіки маніпулювання витратами дає змогу суттєво спростити механізми визначення низки найважливіших для підприємства показників – собівартості, фінансових результатів, а також прийняття управлінських рішень, контролю та регулювання.

Здійснення контролю на підставі оцінки одержаних результатів вимагає чіткого формування планових завдань, які потрібно виразити у числовій формі (наприклад, підвищити рівень віддачі на вкладений капітал на 5%). За виконання планових завдань має бути передбачена ефективна система стимулювання. Управлінський контроль за результатами можна здійснювати на основі зворотного та випереджувального зв'язку. Управлінський контроль зі зворотним зв'язком передбачає контроль виходу продукції, порівняння її обсягів з цільовими показниками та здійснення за необхідності певних коригувальних дій. За управлінського контролю з випереджувальним зв'язком необхідно визначити очікуване значення результатів на певних етапах діяльності й порівнювати їх із запланованими показниками. Завданням управлінського контролю з випереджувальним зв'язком є недопущення помилок в діяльності до того, як виникнуть будь-які відхилення від очікуваних результатів.

Однією з найважливіших особливостей управлінського контролю за результатами є виділення центрів відповідальності, зокрема центрів витрат, доходів, прибутку та інвестицій, формування бюджетів для кожного центру відповідальності, організація обліку виконання бюджетних завдань та ідентифікація і аналіз причин відхилень. Однак систему управлінського контролю за результатами доволі складно використовувати в неприбуткових організаціях та для оцінювання роботи працівників допоміжних підрозділів (відділу кадрів, бухгалтерії тощо), результати роботи яких важко виразити кількісно.

На нашу думку, основними чинниками, які впливають на ефективне функціонування системи управлінського контролю, в умовах сьогодення є:

- ставлення керівництва до внутрішнього контролю, тобто наскільки правильно розуміє керівництво роль внутрішнього контролю в управлінні організацією, наскільки воно покладається на інтуїцію і неринковий «досвід» ведення бізнесу;

- зовнішні умови функціонування підприємства, його розміри, організаційна структура, масштаби і види діяльності, кількість та регіональна неоднорідність (розгалуженість) місця розташування її відокремлених підрозділів, стратегічні установки, цілі і завдання, ступінь механізації і комп'ютеризації діяльності, ресурсне забезпечення;

- рівень компетентності кадрового складу.

Ми вважаємо за потрібне розвивати нові напрями вдосконалення системи управлінського контролю, адже у підприємства, яке постійно розвивається, постійно зростають потреби у ефективності інформації. З метою ефективного і успішного впровадження управлінського контролю на підприємствах України варто зосередити увагу на вирішенні наступних проблем:

- 1) вибір варіанту побудови системи управлінського контролю в залежності від розміру підприємства, галузі і сфери діяльності підприємства;

- 2) визначення параметрів інформації, що надходить з інших організаційних рівнів, аналіз форми її вирішення, терміни надходження, визначення відповідальних за вчасне та правильне подання цієї інформації;

- 3) підвищення кваліфікаційних вимог спеціалістів всіх рівнів;

- 4) запровадження ефективного технічного функціонування системи управлінського контролю, що значно підвищить оперативність контролю завдяки мінімізації розриву в часі між збиранням вхідної інформації та отриманням вихідних, опрацьованих даних, які необхідні для складання управлінської звітності та прийняття на її основі ефективних управлінських рішень.

Висновки з проведеного дослідження. Менеджери розпочинають здійснювати функцію контролю з того моменту, коли вони визначили ціль і створили організацію. Без контролю починається хаос, і об'єднати діяльність працюючих стає неможливо. Зміна законів, технологій, умов конкуренції та інших зовнішніх факторів можуть перетворити реальні плани в недосяжні. Для своєчасного реагування на подібні зміни в організаціях повинен бути налагоджений і сформований ефективний управлінський контроль. Система управлінського контролю має сприяти підвищенню ефективності управлінської діяльності, позитивно впливати на результати роботи. Управлінський контроль у менеджменті підприємства необхідний для виявлення і вирішення проблем раніше, ніж вони нанесуть серйозну шкоду підприємству. Управлінський контроль не є разовою акцією. Це процес безперервний, він включає спостереження і регулювання різних видів діяльності підприємства з метою полегшення виконання управлінських завдань.

Ефективний управлінський контроль створюється на основі його з'єднання з процесом стратегічного планування. Проте в процесі оцінки необхідно враховувати і незаплановані (випадкові) результати, які найчастіше забезпечуються ефективними оперативними рішеннями і характеризують результативність діяльності окремих підрозділів або працівників та їх уміння адекватно реагувати на непередбачені обставини. Початком управлінського контролю є оцінка результатів, а закінченням – аналіз чинників, які зумови-

ли отримання таких результатів і розкриття причин відхилень фактичних показників від запланованих. Таким чином, управлінський контроль є невід'ємною складовою менеджменту, без якої не може повноцінно та злагоджено функціонувати жодне підприємство.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бурцев В.В. Управленческий контроль на предприятии : методология и организация / В.В. Бурцев // Управленческий учет. – 2010. – № 4. – С. 31–34.
2. Бутинець Т.А. Управлінський контроль та його елементи / Т.А. Бутинець // Житомирський державний технологічний університет. – 2010. – № 1. – С. 31–37.
3. Управлінський контроль у системі стратегічного планування / Н.Е. Красностанова, М.А. Маневич, Д.В. Запорожан // Одеський державний політехнічний університет. – 2011. – № 1. – С. 39–43.
4. Формування ефективної системи управлінського контролю в умовах системної нестабільності економіки / Г.І. Башнянин, В.В. Апопій, О.Д. Вовчак // Вісник львівської комерційної академії. – 2011. – № 36. – С. 45–46.

УДК 658.149.5

Малиш І.М.

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки будівельної галузі

Придніпровської державної академії будівництва та архітектури

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Стаття присвячена дослідженню сутності, причин виникнення та економічним наслідкам дебіторської заборгованості підприємств. Доведено необхідність та основні завдання управління дебіторською заборгованістю. Розглянуто факторинг як один з дієвих інструментів кредитної політики підприємства.

Ключові слова: дебіторська заборгованість, управління дебіторською заборгованістю, кредитна політика, факторинг, факторингові послуги, факторингові компанії

Малыш И.Н. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ

Статья посвящена исследованию сущности, причин возникновения и экономическим последствиям дебиторской задолженности предприятий. Доказана необходимость и основные задачи управления дебиторской задолженностью. Рассмотрен факторинг как один из действенных инструментов кредитной политики предприятия.

Ключевые слова: дебиторская задолженность, управление дебиторской задолженностью, кредитная политика, факторинг, факторинговые услуги, факторинговые компании.

Malysz I.N. BASIC APPROACHES TO MANAGEMENT OF ENTERPRISES RECEIVABLES

The article investigates the nature, causes and economic consequences of enterprises receivables. The necessity and the main task of accounts receivable managing are shown. Factoring as one of the most effective instrument of the company's credit policy is analyzed.

Keywords: accounts receivable, accounts receivable management, credit policy, factoring, factoring services, factoring companies.

Постановка проблеми. Господарська діяльність підприємств пов'язана з економічними відносинами з різними контрагентами та оформлюється платіжними розрахунками, одна частина з яких здійснюється одразу, а інша переходить до розряду заборгованості. Більшість підприємств не здатні функціонувати без надання відстрочок платежу, тому для більшості компаній проблема управління дебіторською заборгованістю є однією з найбільш актуальних, оскільки отримання платежів від дебіторів – один з основних джерел надходжень грошових коштів для підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління дебіторською заборгованістю підприємств розглядалися у працях В. Бабаєва, Ф. Бутинця, Л. Коваленко, Р. Костирко, С. Кузнецова, Н. Новікова, Т. Головченко, Н. Матицина, Г. Савицької та інших вчених.

Здебільшого дослідники акцентують увагу на формуванні дебіторської заборгованості, її оцінці, питаннях кредитної політики підприємств, тоді як подальшого дослідження потребує розробка комплексної методики управління дебіторською заборгованістю. Для цього потрібно визначити та дослідити основні напрямки вдосконалення управління дебіторською заборгованістю вітчизняних підприємств.

Постановка завдання. Метою статті є розробка заходів щодо удосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємства шляхом застосування сучасних інструментів, що дозволить здійснювати ефективний контроль за надходженням оплати від споживачів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дебіторська заборгованість – заборгованість покупців, замовників та інших дебіторів (у тому числі яка забезпечена векселями) за надані їм продукцію, товари, роботу або послуги; фінансових і податкових органів за податками, зборами та іншими платежами до бюджету; також заборгованість з сум нарахованих дивідендів, відсотків, роялті тощо, що підлягають надходженню; заборгованість пов'язаних сторін та з внутрішньовідомчих розрахунків; інша поточна дебіторська заборгованість. Дебіторська заборгованість, у разі створення щодо неї резерву сумнівних боргів, наводиться за чистою реалізаційною вартістю.

Основними завданнями управління дебіторської заборгованістю є [2, с. 184]:

- визначення політики надання товарного кредиту;
- контроль її виконання;
- визначення політики інкасації простроченої дебіторської заборгованості (з подальшим контролем її виконання).