

продукти і послуги з доданою вартістю. Спосіб розподілу витрат залежить від об'єкта аналізу, обраного для вивчення.

Висновки. В наш час оцінці логістичних витрат стали приділяти значно більше уваги ніж раніше. Стало більше усвідомлення необхідності вдосконалення досліджень в цій області. Але для досягнення успіху управлінцям доведеться прикласти ще багато зусиль, перш ніж оцінка логістичних витрат за видами діяльності стане загальноприйнятою практикою. Вважаємо за необхідність використовувати різні підходи до обліку витрат, що залежить від цілей дослідження. Так, у концепції управлінського обліку доцільно використовувати поділ логістичних витрат за елементами, фазами та місцем виникнення. Однак, переслідуючи завдання прийняття системних логістичних рішень, до уваги треба брати не тільки фактичні логістичні витрати, але також і очікувані, тобто користуватися категорією загальних логістичних витрат не у фактичному, а в глобальному вимірі. Також схилиємось до думки про необхідність внесення змін в сучасну форму звітності, вважаємо за доцільне виділення логістичних витрат, це дасть можливість більш ефективного управління ними на машинобудівному підприємстві, підвищить ефективність діяльності підприємств, дасть можливість виявлення впливу логістичної діяльності і логістичних витрат на формування повних витрат підприємств та фінансових результатів.

Література

1. Методичні рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості : Затверджено Наказом Державного Комітету промислової політики України № 47 від 2 лютого 2001 р.
2. Економіка логістичних систем: Монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега, М. Довба та ін. ; За наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2008. – 596 с.

Надійшла 14.05.2009

УДК 658.47:65.012

Н. С. СТЕПАНЮК, Л. П. КРИСЮК
Хмельницький національний університет

МІСЦЕ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті проаналізовано значення контролю в організації. Наведені основні етичні проблеми і національні відмінності, які впливають на процес контролю. Визначені чинники, завдання і умови ефективного функціонування системи контролю.

The control value in organization is analysed in the article. Basic ethics problems and national differences which influence on the process of control are resulted. Factors, tasks and effective operating conditions of the checking system are determined in the article.

Слово «контроль» як і слово «влада» породжує, перш за все, негативні емоції. Для багатьох людей контроль означає, по-перше, обмеження, відсутність самостійності, в загальному все те, що прямо протилежне нашим уявленням про свободу особистості. Внаслідок такого стійкого сприймання, контроль відноситься до числа тих функцій управління, значення яких розуміється неправильно.

Контроль – це дуже важлива і складна функція управління. Одна з найважливіших особливостей контролю, яку слід враховувати в першу чергу, полягає в тому, що контроль повинен бути узагальнюючим. Контроль не може залишатися прерогативою виключно менеджера, призначеного "контролером", і його помічників. Кожен керівник, незалежно від свого рангу, повинен здійснювати контроль як невід'ємну частину своїх посадових обов'язків, навіть якщо йому це ніхто спеціально не доручав. Контроль є фундаментом процесу управління. Ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати у відриві від контролю. Контроль за результатами служить поліпшенню, а в ідеальному випадку – оптимізації трудового процесу. Ви виявляєте, чи було досягнуто поставленої мети, і вносите необхідні корективи. Тому дослідження функції контролю і вплив її на підлеглих є досить актуальними на сьогодні.

Аналіз праць таких провідних науковців у сфері менеджменту, як Гріфін Р., Яцура В., Завадський Й. С., Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Д., Робінс С. П., де Ченцю Д. А., свідчить про те, що контроль є складним процесом, що вимагає подальших досліджень в цій сфері.

Метою статті є дослідження функції контролю і виявлення того, як він впливає на організацію, менеджерів і підлеглих.

Вивчення функцій менеджменту показує, що поняття «контроль» неоднозначне. Воно означає спосіб контролювати будь-кого і його роботу. Воно може означати домінування однієї людини над іншою. В першому значенні основою «контролю» є цілі, але в другому значенні цілі не повинні бути основою контролю. Дійсно, однією із важливих переваг управління на основі поставлених цілей є те, що воно

дозволяє нам замість управління через домінування використовувати управління за допомогою самоконтролю [2, с. 134].

Контроль є управлінською функцією, спрямованою на процес моніторингу діяльності з метою забезпечення її провадження так, як заплановано [8, с. 518].

Суб'єктами контролю виступають державні, відомчі органи, громадські організації, колективні і колегіальні органи управління, лінійний і функціональний апарат підприємства та об'єднань.

Об'єктами контролю є місії, цілі і стратегії, процеси, функції і завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, організаційні формування, їх структурні підрозділи та окремі виконавці.

Як показує практика, у процесі контролю органи управління, насамперед, повинні мати стандарти ефективності роботи, розроблені на підставі цілей, визначених на етапі планування. Органи управління повинні мати змогу виміряти фактичну продуктивність праці й порівняти її зі стандартами. У разі виявлення розбіжностей між стандартами та реальною продуктивністю праці менеджери можуть скоригувати продуктивність праці, скоригувати стандарти або не робити нічого.

Є три типи контролю: попередній контроль стосується ресурсів, які є затратами для системи; поточний контроль, пов'язаний з трансформаційним процесом, який використовує організація; підсумковий контроль стосується результатів діяльності організації. На думку вчених [8], більшості організацій потрібні багатопланові системи контролю, оскільки жодна система не може забезпечити адекватного контролю.

Ефективна система контролю дозволяє успішно керувати фірмою і регулювати її діяльність, якщо цього вимагають обставини. Характеристиками ефективною системи контролю є точність і достовірність; своєчасність; економічність; гнучкість; обґрунтованість критеріїв і їх множинність; об'єктивність; стратегічна спрямованість; зв'язок із винагородою; орієнтованість на людський фактор. Завдання контролю наступні. Пристосування до змін зовнішнього середовища. У сьогодиньньому складному та змінному середовищі бізнесу всі організації повинні справлятися із змінами. Правильно спроектована система контролю може допомогти менеджерам діяти, проводити моніторинг та реагувати. Натомість неправильно спроектована система може призвести до організаційної діяльності, що опускається значно нижче від запланованого рівня.

Обмеження і нагромадження помилок. Невеликі помилки зрідка серйозно підривають фінансовий стан організації, проте з часом вони можуть акумулюватися і стати серйозними.

Докладання складних організаційних проблем. Коли фірма купує тільки сировину, виробляє один продукт, має просту організаційну структуру та постійний попит на свою продукцію, то її менеджери можуть підтримувати контроль за допомогою дуже нескладної системи. Однак, підприємство, яке виробляє багато продуктів з безлічі сировинних матеріалів і має великий ринок, складну організаційну структуру та багато конкурентів, потребує складної системи для підтримки конкурентів.

Мінімізація витрат. Якщо контроль проводять ефективно, то він допомагає знизити витрати і стимулювати виробництво.

Контроль може стосуватися будь-якої сфери організації. Більшість організацій визначають сфери контролю залежно від чотирьох головних типів ресурсів, які вони використовують: матеріальних, людських, інформаційних і фінансових. Контроль матеріальних ресурсів передбачає менеджмент запасів (зберігання не надто малих і не надто великих запасів), контроль якості підтримання відповідних рівнів (якості випуску) та контроль устаткування. Контроль людських ресурсів – це відбір та зарахування на посади, навчання та підвищення кваліфікації, оцінка виконання та оплати праці. Контроль інформаційних ресурсів стосується прогнозування продажу та маркетингу, аналізу середовища та зв'язків із громадськістю, графіка виробництва та економічного прогнозування. Фінансовий контроль передбачає обслуговування боргів організації, щоб вони не сягнули критичної межі, гарантування достатньої кількості готівки у фірмі для виконання її зобов'язань, проте уникнення зайвої готівки на поточному рахунку нагромаджень та своєчасну сплату рахунків.

Відповідальність за контроль несуть менеджери. Вони вирішують, які типи контролю застосуватиме організація, впроваджують системи контролю і вживають заходів, що ґрунтуються на інформації цих систем контролю. Тому головна відповідальність за контроль в організації покладена на менеджерів. Більшість великих організацій також мають одну або кілька управлінських посад, що відповідають за контроль. Відповідальний за контроль допомагає лінійним менеджерам у діяльності з контролю, у координації загальної системи контролю організації та поширенні відповідної інформації. Багато підприємств, які використовують Н- або М-форму організаційної структури, мають відповідальних за контроль: один для корпорації, і по одному для кожного підрозділу. Така посада особливо важлива в організації, де системи контролю складні [1, с. 500].

Ситуаційні чинники контролю:

1. Системи контролю суттєво залежать від масштабів організації. Дрібні бізнесові підприємства використовують неформальні й більш особисті засоби контролю. Найефективнішим з погляду витрат в такому разі є супутній контроль методом безпосереднього нагляду. У міру збільшення масштабів організації контроль методом безпосереднього нагляду необхідно доповнювати запровадженням розширеної формальної системи. У дуже великих організаціях, як правило, використовують високо формалізовані,

превентивні та побудовані за принципом зворотного зв'язку засоби контролю.

2. Чим вища посада індивіда в організаційній ієрархії, тим більша потреба в застосуванні численних груп контрольних критеріїв, прив'язаних до цілей підпорядкованого йому підрозділу. Це явище є відображенням дедалі більшої невизначеності при оцінці ефективності праці в міру просування працівника службовими сходами. І навпаки, люди, що працюють на посадах низького рівня, мають чіткіші визначення критеріїв ефективності праці, які забезпечують її вузьке тлумачення.

3. Чим більший ступінь децентралізації, тим більше менеджери потребують зворотного зв'язку щодо ефективності рішень, прийнятих їхніми підлеглими. Оскільки менеджери, які делегують повноваження, в кінцевому підсумку несуть відповідальність за дії тих, кому ці повноваження будуть делеговані, не дивно, що вони прагнуть переконатися в дієвості та ефективності рішень, прийнятих їхніми підлеглими.

4. Організаційна культура може бути побудована на засадах довіри, відкритості і автономії, а може ґрунтуватися на принципі загрози та страху переконання. У першому випадку використовується неформальна система самоконтролю, тим часом як у другому – роботу в межах заданих стандартів забезпечують нав'язані ззовні формальні системи контролю. Вид та масштаби засобів контролю, як і стилі лідерства, метод мотивації, організаційна структура, методи розв'язання конфліктів та ступінь участі членів організації в ухваленні рішень, мають узгоджуватися з її організаційною культурою.

5. Значення тієї чи іншої діяльності великою мірою впливає на спосіб, у який вона контролюється. Якщо контроль потребує великих втрат, а наслідки помилок незначні, створення розвинутої системи контролю навряд чи буде виправдане. Однак, якщо помилки працівників можуть завдавати значної шкоди організації, у ній найімовірніше, буде запроваджено розвинуті системи контролю, незважаючи на їхню високу вартість [8, с. 530].

У процесі контролю органи управління, насамперед, повинні мати стандарти ефективності роботи, розроблені на підставі цілей, визначених на етапі планування. Органи управління повинні мати змогу виміряти фактичну продуктивність праці й порівняти її зі стандартами. У разі виявлення розбіжностей між стандартами та реальною продуктивністю праці менеджери можуть скоригувати продуктивність праці, скоригувати стандарти або не робити нічого.

Методи контролю поведінки та роботи працівників можуть істотно відрізнятись, залежно від географічного розташування організації та її культурного середовища. Як наслідок, системи контролю зосереджуються передусім на вимірюваннях та етапах коригувальних дій процесу контролю.

Працівники інколи є проти організаційного контролю внаслідок його надмірності, невідповідного скерування, винагороди за неефективність та бажання уникнути відповідальності. Менеджери можуть подолати цей опір, підвищуючи ефективність контролю, залучаючи до контролювання працівників та розробляючи нові процедури перевірки.

Люди є невід'ємним елементом контролю на всіх стадіях керівництва. Тому при розробці процедури контролю менеджер повинен брати до уваги поведінку людей. Та обставина, що контроль чинить сильний і безпосередній вплив на поведінку, нікого не дивує. Менеджери часто навмисно процес контролю проводять гласно, щоб справляти вплив на поведінку співробітників. Ідея, що покладена в основу такої поведінки менеджера, полягає в тому, щоб запобігти помилкам чи обману. Менеджери сподіваються, що співробітники, знаючи про те, що контроль існує та діє ефективно, свідомо намагатимуться уникати помилок. Співробітники організації знають, що для оцінки їх діяльності керівництво застосовує різні методи контролю. Підлеглі звичайно роблять те, що керівництво хоче побачити від них за час перевірки, що має назву поведінки, орієнтованої на контроль. Інший ефект поведінки контролю полягає в тому, що він може стимулювати людей давати організації неправильну інформацію. Ньюмен склав кілька рекомендацій для менеджерів, які намагалися уникнути негативного впливу контролю на поведінку співробітників і таким чином підняти його ефективність. Ці рекомендації [7, с. 232].

Встановлюйте усвідомлені стандарти, які сприймаються співробітниками. Люди повинні відчувати, що стандарти, які використовуються для оцінки їхньої діяльності, справді досить повно та об'єктивно відтворюють їхню роботу.

Встановлюйте двостороннє спілкування. Якщо у підлеглому виникають певні проблеми із системою контролю, він повинен мати можливість відкрито обговорити їх, не боячись, що керівник його неправильно зрозуміє.

При виконанні функцій управління слід уникати надмірного контролю. Керівництво не повинно переважувати своїх підлеглих багаточисельними формами контролю, інакше це поглинатиме всю їхню увагу та призведе до повного хаосу й безладу. Контролери-керівники не повинні перевіряти роботу частіше та ретельніше, ніж це необхідно.

Встановлюйте жорсткі, але досяжні стандарти. При розробці заходів контролю важливо брати до уваги мотивацію. Згідно з мотиваційною теорією очікування можна мотивувати людей на роботу для досягнення лише тієї мети, яку вони схильні вважати реальною. Якщо стандарт сприймається як нереальний чи несправедливо високий, він може зруйнувати мотиви працівників.

Далі, необхідно винагороджувати за досягнення стандарту. Якщо керівництво організації хоче, щоб

співробітники були мотивовані на повну самовідданість в інтересах організації, воно повинно справедливо винагороджувати за досягнення встановлених стандартів, результативності. Якщо робітники не відчують такого зв'язку або відчують, що винагорода несправедлива, то продуктивність їхньої праці може в майбутньому зменшитися [6, с. 409].

Отже, поведінка людей, безумовно, – не єдиний фактор, який визначає ефективність контролю. Щоб контроль виконував свою справжню задачу, тобто забезпечував досягнення мети організації, він повинен мати кілька важливих якостей. Для того, щоб бути ефективним, контроль повинен мати стратегічний характер, тобто віддзеркалювати загальні пріоритети організації та підтримувати їх. Діяльність у сферах, які мають стратегічне значення, мусить контролюватись не дуже часто. Про одержані результати контролю не обов'язково оголошувати доти, доки відхилення від прийнятих стандартів не стануть незвичайно великими. Але якщо керівництво вважає, що деякі види діяльності мають стратегічне значення, то в кожній такій сфері обов'язково повинен бути налагоджений ефективний контроль, навіть якщо ця діяльність важко виміряти.

Література

1. Гріфін Р. Основи менеджменту : [підручник] / Р.Гріфін, В. Яцура; [наук. ред. В.Яцура, Д.Олесевич]. – Львів : БаК, 2001. – 512 с.
2. Друкер П. Практика менеджмента : [уч. пос] / П. Друкер ; [пер. с англ.]. – Издательский дом «Вильямс», 2000. – 398 с.
3. Завадський Й. С. Менеджмент. У 3 т. Т. 1. – [3-є вид., доп]. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2001. – 542 с.
4. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : [підручник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.
5. Мартиненко М. М. Основи менеджменту : [підручник] / Мартиненко М.М. – К. : Каравела, 2005. – 496 с.
6. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Д. ; [пер. с англ.]. – М. : «Дело», 2000. – 704 с.
7. Немцов В.Д. Менеджмент організацій : [навч. посібник] / В.Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : УПВК «Екс Об», 2000. – 392 с.
8. Робинс С. П. Основы менеджмента / [под ред. Л. И. Еванко ; пер. с англ.]. – М. : Изд-во «Дело», 2002. – 704 с.

Надійшла 11.05.2009

УДК 658.14.011.1:338.45 (477)

О. В. ШЕРЕМЕТА

Хмельницький національний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ БЮДЖЕТУВАННЯ

Побудовано алгоритм реалізації бюджетування на підприємстві з виділенням підготовчого, організаційного, розрахункового етапів. Визначено основні характеристики запропонованого механізму бюджетування, що повинні бути враховані при його практичному застосуванні. Узагальнено взаємозв'язок бюджетної процедури та інших складових цієї управлінської технології.

The algorithm of budget realization on an enterprise is built with the selection of preparatory, organizational, calculation stages. Basic descriptions of the offered budget mechanism are determined which must be taken into account at its practical application. The intercommunication of budget procedure and other constituents of this administrative technology is generalized.

Прагнення використати в управлінні підприємствами розробки закордонного менеджменту без їх відповідної адаптації приносить неочікуваний або й, навіть, протилежний результат. Неврахування особливостей функціонування вітчизняних підприємств зводить нанівець усі переваги управлінських новацій.

Бюджетування досить умовно можна віднести до надбань західної економічної науки. Але незалежно від «походження» даної управлінської технології зацікавленість нею демонструють як наукові кола, так і українські підприємства. За цією темою опублікували чимало наукових праць вітчизняні та зарубіжні автори, зокрема Апчерч А., Бень Т., Білик М., Бланк І., Бочаров В., Бутинець Ф., Гамаюнов В., Голов С., Довбня М., Жамойда О., Зятковський І., Кисельова Т., Ковтун С., Кузьмін О., Мельник О., Немировський І., Самочкін В., Онищенко С., Савчук В., Старожукова І., Хан Д., Хруцкий В., Чумаченко М., Щіборщ К. та інші.

Практичне застосування бюджетів у господарській діяльності підприємств часто супроводжується труднощами, які пов'язані з організацією роботи щодо впровадження або реформування бюджетування. Самого рішення щодо запровадження бюджетів недостатньо. Потрібна чітка послідовність дій, з метою