

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ,
МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
УПРАВЛІННЯ



МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

У двох томах

Том 1

Загальний менеджмент

Затверджено
вченою радою ДонДУУ.
Протокол № 6/2 від 23.02.2012

Донецьк ДонДУУ 2012

УДК 658
ББК У290
М50

М50 **Менеджмент:** навчальний посібник. **У 2 т.** Т. 1. Загальний менеджмент / рук. авт. кол. С.Ф. Поважний. – 3-тє вид., перероб. та доп. – Донецьк: ДонДУУ, 2012. – 331 с.

ISBN

Посібник підготовлений на підставі лекцій, апробованих у навчальному процесі в Донецькому державному університеті управління, узагальнення численної вітчизняної та зарубіжної літератури і результатів досліджень трансформаційних ринкових процесів в Україні. В ньому розкриті основні проблеми менеджменту: від теорії управління – до операційного управління окремими організаційними блоками і процесами в економіці й окремих галузях.

Видання призначене кожному, хто займається менеджментом професійно або тільки готується стати управлінцем-професіоналом: студентам ВНЗ, аспірантам, керівникам підприємств, компаній, представникам органів влади і громадських організацій. Складається посібник з двох томів.

Авторський колектив:

Глава 1 – О.С. Поважний, С.Ф. Поважний; глава 2 – Н.Г. Диденко; глави 3, 6 – А.Г. Попов; глава 4 – Г.К. Губерна, С.В. Богачов; глава 5 – В.В. Павлюк; глава 7 – Л.О. Воробйова, Т.О. Колесникова; глава 8 – Г.К. Губерна, Л.М. Кузьменко, Є.С Драгомірова.; глава 9 – Т.К. Гречко; глава 10 – Г.К. Губерна, В.Г. Ільюшенко; глава 11 – Д.В. Колесников; глава 12 – Л.О. Воробйова, Т.О. Колесникова, О.Т. Рибалка; глава 13 – В.В. Бурега; глава 14 – С.Ф. Марова.

Рецензенти: **В.В. Краснова** – д-р екон. наук, проф., зав. каф.
«Економіка підприємства» ДонНУ;

А.А. Садеков – д-р екон. наук, проф. ДонНУЕТ
ім. Туган-Барановського;

В.М. Хобта – д-р екон. наук, проф., зав. каф.
«Економіка підприємства»
ДонНТУ

ISBN

© ДонДУУ, 2012.

Глава 5 ФУНКЦІЯ КОНТРОЛЮ: ФОРМА, ЗМІСТ, ПРОЦЕС

План

- 5.1. Поняття і сутність контролю в управлінні організацією.
- 5.2. Види контролю.
- 5.3. Методика контролю: прийоми і способи.
- 5.4. Методологія системного контролю та його функціональна організація.

5.1. Поняття і сутність контролю в управлінні організацією

Контроль є останнім етапом реалізації функції управління, що його забезпечує, завершуючи черговий цикл обороту функцій і готуючи основу для постановки нових цілей і відповідних їм завдань, виходячи з зміненого стану керованого об'єкта (організації).

Контроль забезпечує достовірність інформації, якою користується управління, та виявляє відхилення (або їх відсутність) результатів діяльності від встановлених раніше параметрів.

Одним з найбільш змістовних і лаконічних є визначення, дане Обуховим В.М., який зазначав, що контроль виступає засобом зворотного зв'язку, дає органам управління необхідну інформацію про дійсний стан керованого об'єкта, про фактичне виконання управлінського рішення. Тобто, контроль, будучи елементом управління, являє собою складний процес, спрямований на перевірку відповідності контрольованих об'єктів вимогам, що до них висуваються, і заданим параметрам.

Визначення контролю всередині підприємства в першу чергу пов'язано з поняттям «організація». Контроль, будучи однією з ключових ланок управління, має охоплювати всю інфраструктуру підприємства, усередині якого він здійснюється.

Існує два підходи до організації контролю на підприємстві. Перший підхід полягає у створенні на підприємстві контрольно-ревізійної служби (відділу) і, як наслідок, набір штату ревізорів, основними обов'язками яких є виконання контрольних процедур. Сутність другого підходу полягає у раціональній організації роботи працівників підприємства, в посадові обов'язки яких входить здійснення взаємного контролю дій інших співробітників, пов'язаних з перевіряючими виконанням однорідних або суміжних процесів у межах підприємства.

Кожен з вищезазначених підходів існує незалежно від іншого, маючи при цьому ряд переваг і недоліків. Так, створення на підприємстві служби контролю дозволяє адміністрації вести опосередковане спостереження за функціонуванням керованого об'єкта. Процес контролю здійснюється незалежними перевіряючими, основним завданням (прямим обов'язком) яких є виявлення відхилень і винних у них осіб. Однак забезпечення якісного та

ефективного контролю можливе тільки при дотриманні ряду умов. По-перше, співробітники служби контролю зобов'язані мати високий рівень знань, що вимагають розуміння технологічного процесу та чіткого уявлення економічного змісту операцій, які перевіряються, а також добре орієнтуватися в організації документообігу та руху інформації на підприємстві. По-друге, незалежність контролерів ґрунтується на матеріальному стимулюванні їх діяльності (мотивації), що вказує на необхідність встановлення високого рівня оплати праці. По-третє, одним з визначальних факторів, які дозволяють отримувати ефект від проведення контрольних процедур, є наявність налагодженого механізму реагування на результати контролю з боку керівництва підприємства. Коли хоча б одна з цих умов не дотримується, перший підхід до організації контролю всередині підприємства не можна вважати надійним. Продовжуючи характеристику першого підходу, слід зазначити, що негативним моментом у створенні внутрішньої служби контролю виступає збільшення постійних витрат підприємства на заробітну плату штатних високооплачуваних співробітників ревізійного апарату. Тому перед керівництвом підприємства постає актуальне завдання зіставлення ефекту від проведення контрольних процедур і витрат на утримання відповідного персоналу.

Використання підприємствами другого підходу принципово відрізняється від організації внутрішнього контролю шляхом створення нового підрозділу (служби контролю). Сутність другого підходу полягає в тому, що на підприємстві контроль здійснюється безперервно і повсюдно, причому зусиллями самих же працівників підприємства.

Спеціалізація праці працівників та обов'язкове документування здійснюваних операцій роблять об'єктивно можливим побудову такої системи внутрішнього контролю.

Кожна операція (дія), що здійснюється в рамках фінансово-господарської діяльності підприємства, виконується певним працівником або групою людей і знаходить відображення в конкретних документах, заповнюваних як виконавцями, так і уповноваженими на те особами, які не беруть безпосередньої участі у виконанні операції.

Завершення чергової операції завжди передбачає початок однієї або кількох операцій, пов'язаних з попередньою. Тобто, чергові виконавці можуть і навіть зобов'язані переконатися в обґрунтованості та правильності даних, які свідчать про можливість виконання нової операції або переходу до наступного етапу, наприклад, виробничого циклу.

Такого роду взаємоконтроль є реальним для виконання на підприємстві і в процесі виробництва, і за його межами. Наприклад, видобуток вугілля тягне за собою витрату допоміжних матеріалів, а реалізація вугільної продукції – виникнення дебіторської заборгованості та її погашення покупцями. Кожен етап (ланка) наведеної послідовності перетворюється на документальні дані і може бути підпорядкований контролю або в момент реєстрації вже виконаних дій, або під час подальшого руху інформації всередині підприємства.

Перевагою даного підходу є, по-перше, відсутність необхідності збільшення витрат на контроль. По-друге, з'являється можливість перевірки фінансово-господарської діяльності в процесі її здійснення, що значно знижує ймовірність порушень з боку співробітників підприємства. По-третє, адміністрація підприємства передає, таким чином, частину своїх повноважень і обов'язків співробітникам на місцях, які добре знайомі з особливостями операцій, що підлягають контролю.

Раціональна організація документообігу, чіткий розподіл прав і обов'язків працівників і посадових осіб різних рівнів є визначальними факторами ефективної роботи системи контролю, побудованої за другим варіантом.

Говорячи про ефект від процедур контролю, необхідно враховувати можливість змови між кількома працівниками, при якому ймовірність виявлення відхилень значно знижується. Основним інструментом у боротьбі проти групових порушень служить матеріальна зацікавленість працівників у стовідсотковому використанні своїх прав і виконанні обов'язків на робочих місцях.

Предметом контролю виступають найрізноманітніші процеси, притаманні і характерні перевірці об'єкту. Тому досить легко уявити, що функція контролю в рамках управління підприємством активна на момент здійснення планування, організації, обліку, аналізу та регулювання (тобто інших функцій управління).

Представлений матеріал дозволяє говорити про інтегрованість функції контролю в інші функції управління. Будучи окремою функцією управління, контроль присутній у всіх інших ланках управлінського процесу (рис. 5.1):



Рис. 5.1. Контроль як інтегрована функція

Так, у бухгалтерському обліку, спрямованому на реєстрацію і збір даних про здійснені на підприємстві операції, контроль проявляється у перевірці посадовими особами (бухгалтерами, касирами і т. ін.) обґрунтованості зареєстрованих операцій (документальне підтвердження

операції, відповідність фактичної наявності коштів підприємства документальним даним). При цьому для окремих посадових осіб виконання контрольних функцій входить у прями обов'язки, наприклад, головного бухгалтера.

Працівники планової служби виконують контрольну функцію, коли формують планові виробничі показники, виходячи з технічної оснащеності та кадрового потенціалу підприємства. Зіставлення виробничих потужностей наявного обладнання і планованих обсягів виробництва дозволяють зробити висновки про реальність планових параметрів.

Функція організації, яка виконується вищим керівництвом і начальниками підрозділів підприємства, покликана підтримувати стан впорядкованості елементів системи в цілому і здійснює контроль (спостереження) за ефективною взаємодією усіх пов'язаних ланок керованого об'єкта.

Робота аналітичних служб або окремих співробітників, на яких покладено обов'язки виконання аналітичних розрахунків і оцінок, формує інформаційну базу для контролю ефективності функціонування окремих підрозділів або підприємства в цілому.

Контрольні процедури присутні практично на будь-якій стадії відтворювального процесу і спрямовані на підтримку стабільності функціонування керованого об'єкта.

5.2. Види контролю

Питання класифікації контролю завжди викликало велику кількість дискусій. На сьогодні проблема класифікації знову виходить на перший план. Це викликано перетворенням господарського механізму, законодавства, зміною політичних поглядів та економічних інтересів.

Необхідність використання класифікаційних угруповань в теорії та практиці контролю пояснюється можливістю формування чіткої системи, що характеризує його структурні обриси і принципи функціонування на певний момент або відрізок часу.

Недоліком класифікації слід вважати наявність деякого шаблону в поданні контрольних процедур та їх характеристик, що не дозволяє враховувати особливості проведення контролю на окремому (конкретному) об'єкті.

Комплексно охарактеризувати контроль уможлиблюється у розрізі таких ознак:

- час проведення контролю;
- джерела даних;
- періодичність проведення;
- форма контролю.

У представленій схемі вказуються види контролю за кожною ознакою (рис. 5.2).

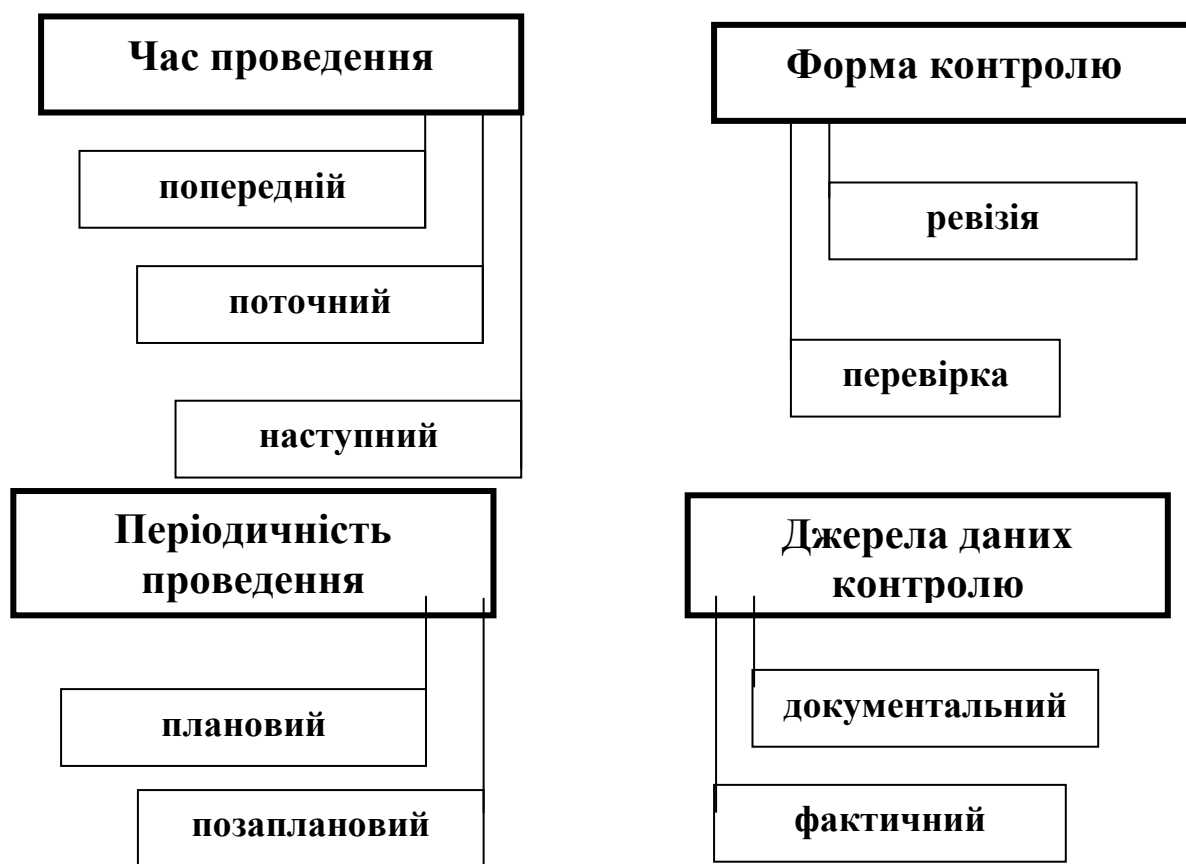


Рис. 5.2. Класифікація контролю за організаційно-часовими ознаками

У більшості випадків назва певного виду контролю відображає його сутність. Наприклад, поточний контроль – перевірка операції в процесі її здійснення. Єдиним винятком є класифікація за формою контролю. Під ревізією у даному випадку розуміється комплексне спостереження всього процесу фінансово-господарської діяльності контролюваного об'єкта, перевірка ж вивчає окремі ділянки роботи підприємства.

У рамках зовнішнього контролю фінансово-господарська діяльність підприємств здійснюється у формі ревізій і перевірок. Вище було наведено їх короткі визначення, які вже дозволяють говорити про відмінності в цілях, обов'язки та методології проведення ревізії та перевірки.

Відмінності даних форм контролю слід розглянути графічно, продемонструвавши широту охоплення показників у ході ревізії і глибину їх дослідження при здійсненні перевірки. На рис. 5.3 зображується охоплення області даних, що здійснюються як ревізією, так і перевіркою. Графічне зображення ревізії та перевірки свідчить про прагнення контролерів:

- при здійсненні ревізії – охопити максимальну кількість етапів відтворювального процесу, використовуючи при цьому вибіркового контроль;

- при проведенні перевірки – максималізувати охоплення даних по одному процесу або виду операцій, спираючись на переваги суцільного контролю.

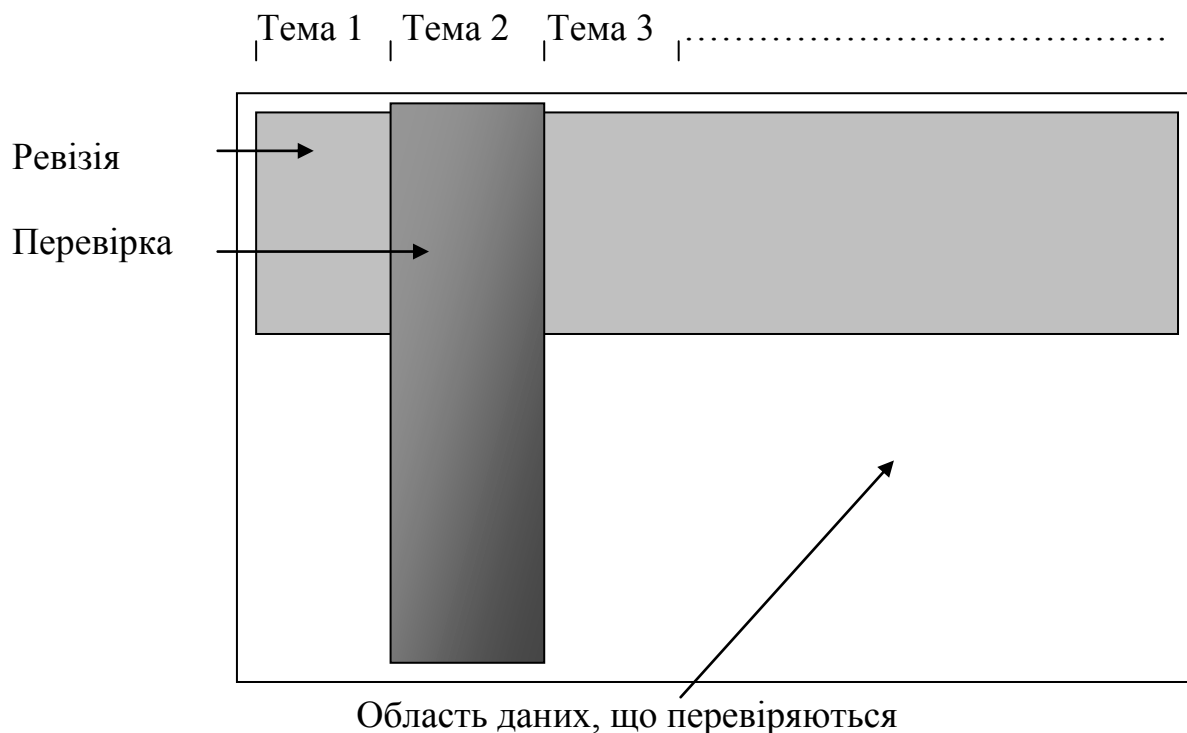


Рис. 5.3. Охоплення даних різними формами контролю

В результаті очевидно, що суб'єкт контролю використовує ревізію при періодичному спостереженні за фінансово-господарською діяльністю об'єкта і використовувана форма контролю носить плановий характер. Перевірка найчастіше вузько тематично спрямована і розглядає операції, що здійснюються на окремій ділянці роботи підприємства.

Виділення різних ознак контролю не виключає наявності певних зв'язків між ними. Так, ревізія фінансово-господарської діяльності конкретного підприємства є однією з форм контролю, а за часом – представником подальшого контролю, тобто основна частина ревізійних процедур проводиться на підставі даних про вже здійснені операції.

Кожне завдання, поставлене перед перевіряючим, може бути вирішено шляхом виконання певних контрольних процедур. Останні, в свою чергу, можна представити у вигляді впорядкованої сукупності прийомів документального та фактичного контролю.

Для успішного виконання поставлених завдань перевіряючі мають підібрати найбільш відповідний склад прийомів контролю, який дозволить отримати володіє доказовою силою і повну інформацію про об'єкт контролю.

5.3. Методика контролю: прийоми і способи

Під прийомом контролю слід розуміти спеціальну дію (або ряд дій), спрямовану на виконання конкретного контрольного завдання. Перевіряючий має чітко уявляти, які прийоми контролю слід використовувати в тому чи іншому випадку. Часто поставлені завдання можна виконати лише при паралельному або послідовному використанні декількох контрольних прийомів.

Документальний і фактичний контроль характеризуються рядом прийомів, що вимагають від управлінського персоналу певних навичок та відповідного рівня компетенції. Аналіз окремих прийомів і їх зіставлення дає можливість виявити риси, що є найбільш характерними для кожного з них, та одночасно відрізняють його від усіх інших. При цьому ряд прийомів слід розглядати відокремлено.

Таблиця 5.1

Складники прийомів фактичного і документального контролю

Документальний контроль	Фактичний контроль
1. Нормативна перевірка	1. Інвентаризація
2. Техніко-економічні розрахунки	2. Контрольний запуск сировини і матеріалів у виробництво
3. Аналітична перевірка	
4. Зустрічна перевірка	3. Лабораторні аналізи
5. Взаємна перевірка	4. Різномірні експертизи
6. Арифметична перевірка	
7. Логічна перевірка	
8. Хронологічна перевірка	
9. Перевірка кореспонденції рахунків	

Загальний список прийомів контролю наведено у табл. 5.1. Наприклад, нормативна перевірка дозволяє особам, які перевіряють, переконатися в обґрунтованості застосування тих чи інших норм відповідно до встановлених законодавством або галузевими (внутрішніми) інструкціями нормативів. Окрім цього, за допомогою цього прийому здійснюється зіставлення норм і фактичних витрат коштів підприємства. Джерелами контролю в даному випадку є документальні дані.

Прийом техніко-економічних розрахунків вимагає використання знань у частині інструктивних матеріалів щодо застосування методик розрахунку конкретних показників в області економічного аналізу, технології виробництва. Під даним прийомом слід розуміти перевірку правильності розрахунку окремих показників згідно з встановленою відповідними інститутами методикою. Очевидно, що лише відповідна підготовка фахівця, який здійснює контроль, дозволить знайти помилки, допущені в розрахунках працівниками підприємства. Так за допомогою техніко-економічних розрахунків можна перевірити правильність визначення сум амортизаційних відрахувань, проведення індексації основних засобів, перевірити процедуру розподілу комплексних статей витрат підприємства, проконтролювати

достовірність визначення величини конкретних показників, які розраховуються за встановленою методикою (валовий прибуток, чистий прибуток, оподатковуваний прибуток і т.д.).

Аналітична оцінка виступає черговим відокремленим прийомом документального контролю і спрямована на вивчення ефективності роботи підприємства і пошук резервів покращення показників його діяльності. Отже, аналітична оцінка – це аналіз абсолютних і відносних показників діяльності підприємства та їх динаміки з метою виявлення тенденцій, відхилень від заданих (або стандартних) параметрів і з'ясування причин їх виникнення. Слід зазначити, що глибина аналітичної оцінки та інструментарій для аналізу залежить від цілей і завдань, які необхідно виконати. Так, наприклад, на підготовчому етапі вивчаються звітні показники діяльності підприємства, яке перевіряється за ряд звітних періодів. У разі виявлення будь-яких істотних відхилень за періодами, з'ясовуються їх причини. Іншим прикладом аналітичної оцінки є перевірка ефективності використання основних засобів (або виробничих запасів), в розрізі якої розраховуються відносні коефіцієнти, здійснюється факторний аналіз та інші прийоми економічного аналізу. На перший погляд може здатися, що в другому випадку аналітичні процедури значно ефективніше, ніж у першому. Однак від повноцінно проведеного підготовчого етапу багато в чому залежать кінцеві результати контролю. Тому в процесі контролю важливо вміло поєднувати аналіз абсолютних показників фінансово-господарської діяльності підприємства з розрахунком відносних коефіцієнтів для аналізу окремих ділянок його роботи.

Як правило, аналітична оцінка складається з двох основних етапів: розрахунку або вибірки конкретних показників та їх оцінки.

При порівнянні прийому техніко-економічних розрахунків та прийому аналітичної оцінки неважко помітити, що перший нерідко є складником другого. Це пов'язано із застосуванням у розрахунках певної методики. Але не рідше прийом техніко-економічних розрахунків використовується відокремлено. Як вже було зазначено раніше, прикладом може служити перевірка правильності розрахунку амортизаційних відрахувань за об'єктами основних засобів. Аналітична ж перевірка передбачає розрахунок і аналіз таких показників, які не розраховуються самостійно працівниками підприємства або ці розрахунки всередині підприємства не є обов'язковими.

Під зустрічною перевіркою слід розуміти контроль тотожності окремих реквізитів в різних примірниках одного й того ж документа. У свою чергу, під взаємною перевіркою розуміється контроль тотожності окремих реквізитів в різних за своїм змістом документах.

Сутність інших прийомів впливає з їхньої назви. Прийоми фактичного контролю застосовуються у випадках, коли перед управлінням постає завдання перевірки наявності та збереження ресурсів, а також їх якісних характеристик.

5.4. Методологія системного контролю та його функціональна організація

Ефективна система контролю передбачає наявність у ній попереджувальних контрольних дій щодо доцільності та обґрунтованості майбутніх подій, здійснення спостереження за процесами у момент здійснення окремих фактів фінансово-господарської діяльності, з метою визначення їх відповідності встановленим правилам а заданим параметрам, і в кінцевому підсумку – ретроспективна оцінка вже завершених операцій з точки зору досягнення очікуваних результатів.

Сучасне управління засноване на системному підході, що розглядає будь-який керований об'єкт як складну систему, яка складається з ряду компонент і елементів, які утворюють єдине ціле. Компоненти системи узгоджено взаємодіють один з одним, забезпечуючи тим самим досягнення спільної мети.

Перший варіант передбачає дію традиційних систем контролю, коли за основу береться ряд стандартних показників: обсяг реалізації, витрати підприємства, величина отриманого прибутку. Прикладом такого підходу до роботи систем контролю, наприклад, у вугільній промисловості є визначення критеріїв, за якими вуглевидобувні підприємства України були визнані безперспективними (Програма закриття вугільних шахт і розрізів – 1997 р.). Визначальним критерієм при складанні переліку неперспективних підприємств, що підлягають закриттю, став рівень збитковості шахт. При цьому не враховувалися ні причини сформованого співвідношення доходів і витрат підприємства, ні середні витрати на закриття однієї вугільної шахти (35 млн дол), ні розміри відкритих для розробки промислових запасів вугілля (більше 700 млн тон).

Другий варіант не обмежується використанням стандартного набору показників про діяльність підприємства в минулому. Поряд з оцінкою попередніх подій здійснюється безперервний контроль, який спостерігає за процесами як усередині організації, так і за її межами. Тобто в зіставленні й оцінці беруть участь і результативні показники діяльності, і поточні (проміжні дані), і прогнозовані величини, що дозволяє називати такі системи контролю динамічними.

Очевидно, що дискретність контролю проявляється, коли його здійснюють контролери із зовнішнього середовища, які з'являються в організації «з нагоди» (перевірка вищої за рангом організації, аудиторські фірми, органи державного контролю). Внутрішній же контроль може бути організований на перманентній основі, поєднуючи багато форм і відповідні їм методи (прийоми).

Розглянемо відмінності у виконанні контрольних процедур органами зовнішнього і внутрішнього контролю. На рис. 6.4 «Порівняльна схема процедур зовнішнього і внутрішнього контролю» наводиться зіставлення змісту процедур зовнішнього і внутрішнього контролю вугільного підприємства з урахуванням часу і форми його проведення.

Об'єкт контролю, у розглядуваному випадку – вугільна шахта, – представлений у схемі як сукупність різних процесів або функціональних елементів системи. Функціонування і взаємодія різних елементів (процесів) системи в цілому представляють фінансово-господарську діяльність шахти, яка і піддається контролю. При цьому слід розуміти, що за основу об'єкту може бути будь-яке підприємство, наприклад, машинобудівний завод.

Розглянута схема дає можливість зіставити можливості кожного з двох порівнюваних видів контролю (зовнішній і внутрішній). У першу чергу звертає на себе увагу відсутність статичності у здійсненні попереднього та поточного спостереження з боку зовнішнього контролю – вищих організацій. Тобто в силу віддаленості від об'єкта, що перевіряється, суб'єкт контролю здійснює разові спостереження, які не здатні надати комплексну оцінку досліджуваних процесів (ділянок діяльності).

Наприклад, зовнішній попередній контроль обмежується перспективним плануванням розвитку (реструктуризації) вугільної промисловості у вигляді довгострокових програм, які, як показує практика, складаються без проведення глибокого аналізу фінансових показників і промислових характеристик підприємств, що підлягають реформуванню.

Зовнішній поточний контроль можна визнати об'єктивно відсутнім, так як спостерігати за процесом можна тільки будучи присутнім на місці його виконання. Умовно ж слід визнати дещо парадоксальну присутність зовнішнього поточного контролю в рамках зовнішнього контролю (перевірка касових операцій).

Наприклад, перевірка поточної наявності на конкретну дату, матеріальних цінностей, грошових та основних засобів за допомогою інвентаризацій або ж проведення інших контрольних вимірів на початку ревізії або перевірки.

Єдиним варіантом здійснення зовнішніми органами комплексних заходів, на наш погляд, є ревізії і перевірки, які представляють зовнішній наступний контроль. Необхідність використання цих форм контролю є незаперечною, проте раніше вже розглядалися їхні недоліки, які не дозволяють вважати достатнім проведення планових ревізій і різних перевірок у системі контролю підприємства. Більш того, розвиток ринкових відносин та суттєве збільшення приватних підприємств зменшує кількість органів, які перевіряють організацію. Акцент на контроль з боку держави зміщується на контрольну функцію, що ініціюється власником.

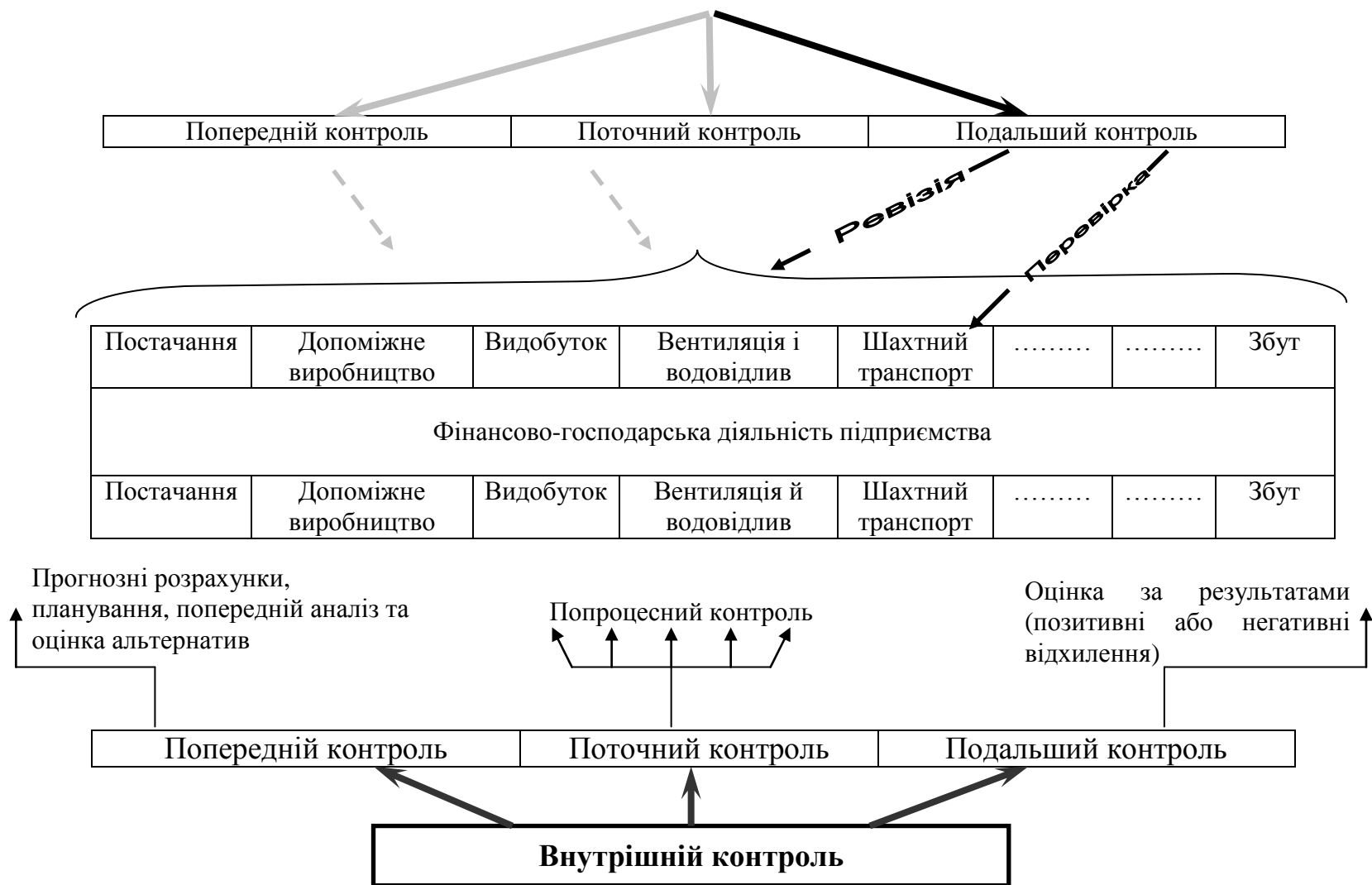


Рис. 5.4. Порівняльна схема процедур зовнішнього і внутрішнього контролю

Система зовнішнього контролю діє на контрольованому об'єкті періодично. Така ситуація зумовлює переваги внутрішнього контролю над зовнішнім.

Так внутрішній попередній контроль являє собою регулярні прогностичні розрахунки, планування, попередній аналіз і оцінку альтернатив відновлення чергового циклу виробництва продукту, при цьому плануванню піддаються усі процеси з урахуванням результатів попередньої діяльності.

Процедура внутрішнього поточного контролю вимагає належної організації, заснованої на встановленні повноважень і відповідальності лінійних керівників та інших працівників, які беруть участь в управлінні процесами та їх безпосередньому виконанні. Коли поточний контроль належним чином організований, функціонування окремих елементів системи (підприємства) перебуває під наглядом. Взаємопов'язані процеси піддаються додатковому поточному контролю у момент виникнення виробничих відносин між ними (елементами).

Внутрішній подальший контроль спрямований на порівняння отриманих і запланованих результатів. На даному етапі внутрішнього контролю оцінюються позитивні або негативні відхилення від заданих параметрів.

Насиченість (наповненість) процедур попереднього, поточного та подальшого контролю, які послідовно змінюють один одного, дозволяє говорити про безперервність внутрішнього контролю. У той час, як зовнішній контроль гранично дискретний.

Тобто зміст внутрішнього контролю підтверджує думку про інтегрованість контролю в процес управління підприємством. Побудова системи функціонального контролю на підприємстві веде до інтеграції контрольних процедур у фінансово-господарську діяльність. Вбудованість контролю в усі процеси суб'єкта господарювання дозволяє спостерігати за операціями до, під час і після їх здійснення.

У даному варіанті контроль здійснюється у відокремлених підрозділах силами посадових осіб, співробітниками суміжних підрозділів у момент виникнення взаємовідносин між різними ланками системи при передачі матеріальних ресурсів або інформації, а також контролюючими працівниками вищих рівнів управління підприємства. Тобто в процесі контролю враховуються і локальні завдання підрозділів, і наявність взаємозв'язків між

окремими підрозділами, і загальні поточні цілі підприємства [8, 157].

Причому будь-яке спостереження у системі функціонального контролю направлене не на формальну фіксацію факту відповідності чи відхилення показника від регламентованої величини, а навпаки, зорієнтоване на отримання достовірної інформації для динамічного прийняття адекватного рішення.

Основні поняття

Контроль діяльності; убудованість контролю; комплексність контролю; система контролю; нормативи і відхилення; достовірність даних та інформації; види контролю; прийоми і способи контролю; документальний контроль; фактичний контроль; зовнішній і внутрішній контроль; дискретний і безперервний контроль.

Контрольні питання

1. Визначте місце контролю в системі функцій контролю.
2. Опишіть концепції організації процесу контролю на підприємстві.
3. У розрізі яких ознак здійснюється розподіл контролю на види?
4. Перелічіть види, на які поділяють контроль у розрізі часу його проведення.
5. На які види поділяють контроль за формою?
6. Назвіть і охарактеризуйте види контролю за періодичністю його проведення.
7. У чому полягає відмінність документального контролю від фактичного?
8. Перелічіть відомі прийоми документального контролю і дайте їх коротку характеристику.
9. Перелічіть відомі прийоми фактичного контролю і дайте їх коротку характеристику.
10. Опишіть систему внутрішнього контролю на підприємстві і вкажіть на її позитивні і негативні сторони.
11. Дайте характеристику зовнішнього контролю організації, вкажіть на його позитивні і негативні сторони.

Література

1. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник / А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2009.
2. Аудит Монтгомери: пер. с англ. / Ф.Л. Дефлиз, Г.Р. Дженик, В.М. О'Рейлли, М.Б. Хирш; под ред. Я.В. Соколова. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 542 с.
3. Контроль і ревізія: підручник. – 2-ге вид. / Ф.Ф. Бутинець, С.В. Бардаш, Н.М. Малюга, Н.І. Петренко. – Житомир: ПП «Рута», 2000. – 592 с.
4. Павлюк В.В. Контроль и ревизия / В. Павлюк. – Донецк: НОРД-ПРЕСС, 2001. – 146 с.
5. Павлюк В.В. Методологія системного контролю: упорядкування понять / В.В. Павлюк // Менеджер. – 2002. – № 6. – С. 127-131.
6. Суйц В.П. Внутрипроизводственный контроль / В.П. Суйц. – М.: Финансы и статистика, 1987. – 127 с.
7. Сухарева Л.А. Контроллинг – основа управления бизнесом / Л.А. Сухарева. – К.: Эльга; Ника-Центр, 2002. – 204 с.
8. Уткин Э.А. Бизнес-реинжиниринг: обновление бизнеса / Э.А. Уткин. – М.: ТАНДЕМ; ЭКМОС, 1998. – 219 с.
9. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан; пер. с нем.; под ред. и с предисл. А.А.Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
10. Чернов В.А. Управленческий учет и анализ коммерческой деятельности / В.А. Чернов; под ред. М.И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 320 с.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	3
Глава 1. СУТНІСТЬ, МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ І РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ	4
1.1. Менеджмент як специфічна галузь людської діяльності.	4
1.2. Методологія й методи менеджменту	6
1.3. Менеджмент як професія	10
1.4. Науково-технічний прогрес і його вплив на менеджмент.....	12
Глава 2. ФІЛОСОФІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	16
2.1. Онтологічна сутність менеджменту.....	16
2.2. Роль потреб та інтересів у формуванні мотивів і цілей управлінської діяльності	18
2.3. Принципи і закони управлінської діяльності.	21
2.4. Проблема волі і влади в управлінській діяльності.....	27
2.5. Духовна культура і філософія успіху сучасного менеджера	34
Глава 3. ГЕНЕЗИС ТА ЕВОЛЮЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	46
3.1. Зміст поняття «менеджмент».....	46
3.2. Менеджмент і менеджери	48
3.3. Розвиток теорії та практики менеджменту	50
3.4. Школа наукового управління (наукового менеджменту).....	52
3.5. «Класична школа» або адміністративне управління	53
3.6. Школа «людських відносин» та поведінкові науки.....	59
3.7. Розвиток менеджменту в радянській науці управління.....	62
3.8. Наука управління, або кількісний підхід	66
3.9. Системний і ситуаційний підходи до управління	67
3.10. Сучасні тенденції розвитку менеджменту	70
Глава 4. ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ	79
4.1. Характер функцій управління.	79

4.2. Загальна функція управління.....	80
4.3. Структура функцій управління та їх зміст.....	81
4.4. Обіг функцій управління.....	89
4.5. Функції безпосереднього управління	90
Глава 5. ФУНКЦІЯ КОНТРОЛЮ: ФОРМА, ЗМІСТ, ПРОЦЕС.....	93
5.1. Поняття і сутність контролю в управлінні організацією.....	93
5.2. Види контролю	97
5.3. Методика контролю: прийоми і способи	100
5.4. Методологія системного контролю та його функціональна організація.....	102
ГЛАВА 6. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ.....	109
6.1. Поняття організації та її ознаки.....	109
6.2. Організація як управлінський об'єкт.....	111
6.3. Класифікація організацій	113
6.4. Види господарських організацій	117
6.5. Зовнішні чинники організації та їх облік у підприємницькій діяльності	118
6.6. Чинники віддаленого впливу	119
6.7. Чинники виробничої дії (конкурентне середовище).....	122
6.8. Чинники оперативного впливу	126
6.9. Правові форми ділових організацій	129
6.10. Показники діяльності фірм	135
Глава 7. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ І СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ	140
7.1. Структуризація організації. Сутність та елементи організаційної структури управління	140
7.2. Типологія організаційних форм і структур управління.....	146
7.3. Проектування і коригування організаційних структур управління.....	155

Глава 8. КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ	166
8.1. Зміст комунікацій.....	166
8.2. Структура комунікацій.....	167
8.3. Процес комунікацій та його структура.....	169
8.4. Комунікаційні мережі.....	171
8.5. Ефективність комунікацій.....	174
8.6. Комунікації в організаціях	175
8.7. Комунікаційні стилі	177
8.8. Уніфікація комунікацій сучасних підприємств	178
Глава 9. ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ І ТЕХНОЛОГІЇ	187
9.1. Інформаційні системи управління діяльністю підприємства ..	187
9.2. Сучасні підходи до розробки і впровадження інформаційних систем	197
9.3. Інтегровані інформаційні системи. Перспективні напрями розвитку інформаційних систем.	205
Глава 10. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ	215
10.1. Що таке управлінське рішення?.....	215
10.2. Прийняття рішення	217
10.3. Умови прийняття рішень	217
10.4. Етапи прийняття рішень.....	221
10.5. Методи прийняття рішень.....	223
10.6. Різновиди рішень	227
Глава 11. УПРАВЛІННЯ В СОЦІАЛЬНИХ СИСТЕМАХ. ЛЮДИНА В ОРГАНІЗАЦІЇ	232
11.1. Підходи до соціального управління.....	232
11.2. Основні поняття соціального управління	235
11.3. Об'єкт і суб'єкт соціального управління	236
11.4. Система соціального управління. Соціальні системи.....	237
11.5. Людина в організації	240

Глава 12. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	245
12.1. Сутність, цілі та задачі управління персоналом.....	245
12.2. Концепції управління персоналом	246
12.3. Персонал організації і його структура.....	250
12.4. Система управління персоналом організації	255
12.5. Служби управління персоналом.....	259
12.6. Кадрова політика.....	262
12.7. Процес управління персоналом.....	264
12.8. Оцінювання ефективності управління персоналом	275
Глава 13. СОЦІАЛЬНО-АДЕКВАТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	279
13.1. Адекватність як якісна характеристика процесів управління в суспільстві.....	279
13.2. Методологічні основи соціальної адекватності менеджменту.....	285
13.3. Рівні соціально-адекватного менеджменту.....	290
13.4. Критерії соціальної адекватності менеджменту.....	296
Глава 14. ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	311
14.1. Екологічне управління або екологічний менеджмент?	311
14.2. Об'єкт екологічного управління	314
14.3. Загальні функції екологічного управління.....	315
14.4. Зміст специфічних функцій екологічного управління.....	316
14.5. Структура і функції органів екологічного управління	319
14.6. Корпоративний екологічний менеджмент	323
14.7. Стандарти якості навколишнього природного середовища....	324
14.8. Етапи впровадження систем ЕМ	325

Навчальне видання

МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

У двох томах

Том 1

Загальний менеджмент

Автори: *Богачов Сергій Валентинович*
Бурега Валерій Васильович
Воробйова Людмила Олександрівна
Губерна Галина Костянтинівна
Гречко Тетяна Костянтинівна
Диденко Ніна Григорівна
Драгомірова Євгенія Сергіївна
Ільюшенко Валентин Григорович
Колесникова Тетяна Олександрівна
Колесников Дмитро Васильович
Кузьменко Лариса Михайлівна
Марова Світлана Феліксівна
Павлюк Валерій Валерійович
Поважний Олександр Станіславович
Поважний Станіслав Федорович
Попов Амур Георгійович
Рибалка Олексій Терентійович

Редактори **Л.С. Ключова**
 К.С. Медведєва

Комп'ютерна
верстка **О.В. Горбов**
 С.Л. Коломийцева

Підписано до друку 09.04.2012. Формат 64x84¹/₁₆. Папір фінський.
Друк офсетний. Обл.-вид. арк. 16,3. Наклад 300 прим. Замовлення
№ 11.

Донецький державний університет управління
83015, м. Донецьк-15, вул. Челюскінців, 163а