

2003. – 152 с. 10. Загородній А.Г. Податки, збори, обов'язкові платежі: термінологічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. – Львів: Інтелект- Захід, 2003. – 192 с. 11. Іванов Ю.Б. Проблеми податкового регулювання і планування податкових платежів: наук. видання / Ю.Б. Іванов. – Х.: ХНЕУ, 2006. – 240 с. 12. Крисоватий А.І. Податковий менеджмент: навч. посіб. / А.І. Крисоватий, А.Я. Кізіма. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 304 с. 13. Налоговое право: учебн. / С.Г. Пепеляев, Р.И. Ахметишин, С.В. Жестков и др.; под ред. С.Г. Пепеляева. — М.: Юристь, 2003. — 591 с. 14. Панасейко І.М. Податкове планування як складова механізму фінансового менеджменту / І.М. Панасейко, С.М. Панасейко / Економічний простір. – 2008. – № 19. – С. 227–233. 15. Податковий менеджмент: підруч. / Ю.Б. Іванов, А.І. Крисовати, А.Я. Кізіма, В.В. Карпова. — К.: Знання, 2008. — 525 с. 16. Притуляк Н.М. До питання податкового планування на підприємстві / Н.М. Притуляк / Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2009. – № 1. – С. 243–250. 17. Россіхна Г.В. Деякі аспекти щодо питання податкового планування в Україні / Г.В. Россіхна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.kbiuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2008-2/doc/2/12.pdf. 18. Степанюк О. Податкове планування як сфера юридичної практики / О. Степанюк / Світ фінансів. – 2005. – Вип. 1. – С. 71 – 78.

УДК 658.5:004.131

Г.О. Партин,

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра фінансів

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ ЗА ДІЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

© Партин Г.О., 2012

Розкрито особливості формування системи управлінського контролю за роботою персоналу, залежно від типу управління діяльністю працівників підприємства, та визначено основні складові його інформаційно-аналітичного забезпечення.

In the article deals the features of forming of the administrative checking system which are exposed at work of personnel. A management of workers of enterprise activity and certainly basic constituents him informative-analitic providing are depending by author.

Постановка проблеми. За умов зростання нестабільності та конкурентності ринкового середовища підприємства не можуть ефективно функціонувати без використання сучасних методів контролю, покликаних забезпечити своєчасне виявлення негативних явищ і процесів у виробничо-господарській діяльності та визначити способи їх вирішення. Особливого значення набуває проблема формування системи контролю за процесами управлінського впливу на поведінку працівників, щоб спрямувати їхні зусилля на досягнення стратегічних завдань розвитку підприємства. Фактично, необхідно створити такі умови, щоб працівники постійно покращували показники своєї праці, досягали певних результатів та ставили перед собою нові завдання. Людський капітал сьогодні є найважливішим чинником розвитку економічного потенціалу підприємницьких структур. Водночас на вітчизняних підприємствах часто застосовують недосконалі методи та інструменти управління персоналом без урахування особливостей видів діяльності, типів управління, сучасних потреб працівників. Це негативно позначається на показниках продуктивності праці, плинності кадрів, а відтак і на загальній ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Проблеми формування внутрішнього контролю на підприємстві та особливості його складових досліджували іноземні та вітчизняні економісти, серед яких М.Т. Білуха, Б.І. Валуєв, П.Ф. Друкер, К. Друрі, Н.Г. Дاپілочкіна, 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 [1,3, 5–9]. Пропозиції щодо вдосконалення системи контролю за роботою персоналу з метою підвищення ринкової вартості підприємства обґрунтували Г.В. Жаворонкова та Н.В. Отліванська [3, с. 195].

Однак, незважаючи на вагомі наукові напрацювання, зміни в сучасних умовах ведення господарської діяльності породжують нові проблеми теоретичного і практичного характеру, які потребують вирішення, зокрема і щодо покращення організації процесів управлінського контролю роботи працівників підприємств.

Цілі статті. Метою статті є висвітлення особливостей і завдань формування системи управлінського контролю за роботою персоналу підприємства залежно від типів управління персоналом, видів діяльності, а також визначення основних елементів його інформаційно-аналітичного забезпечення.

Виклад основного матеріалу. Контроль, як одна із функцій управління, сприяє виконанню завдань функціонування підприємства на основі постійного спостереження за його діяльністю та усунення відхилень від планових завдань. Контроль необхідний, щоб забезпечити стабільність і результативність управлінського процесу, запобігти несприятливому розвитку подій та виникненню кризових явищ шляхом своєчасного й адекватного коригування управлінського впливу відповідно до зміни дії чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

Система контролю за діяльністю підприємства охоплює підсистеми зовнішнього і внутрішнього (внутрішньогосподарського) контролю. До підсистеми зовнішнього щодо підприємства контролю належить державний (фінансовий, внутрішньовідомчий) та недержавний (незалежний, зовнішній громадський) контроль. Основне призначення зовнішнього контролю – забезпечити законність та соціально-економічну доцільність господарської діяльності. Система внутрішнього контролю є функціональною системою підтримки менеджменту на підприємстві. Цей вид контролю полягає у комплексному дослідженні ефективності виконання управлінських рішень у сфері фінансово-економічної діяльності підприємства з метою своєчасного реагування на виникнення конфліктів інтересів різних груп учасників економічних відносин та кризових ситуацій [4, с. 247].

Об'єктами внутрішнього контролю є господарські явища і процеси, які відбуваються на підприємстві. Важливою складовою системи внутрішнього контролю є управлінський контроль, основне призначення якого – отримати інформацію для впливу на поведінку працівників задля підвищення рентабельності діяльності та забезпечення ефективної реалізації стратегії підприємства.

Побудова системи управлінського контролю залежить від особливостей управління діяльністю персоналу підприємства. В економічній літературі виділяють такі основні типи управління [2, с. 563]:

- 1) управління діями (поведінкою);
- 2) управління через взаємний контроль;
- 3) управління за результатами.

Управління поведінкою передбачає спостереження за діями працівників під час їхньої роботи. Цей тип управління доцільно застосовувати тоді, коли є змога виявляти залежність між причиною і наслідками контрольованого процесу. У цьому разі менеджери мають здійснювати коригувальні заходи, для того щоб на виході процесу отримати очікуваний результат.

Управління поведінкою ефективно для підприємства, якщо менеджерам відомо, які дії персоналу є бажаними чи небажаними, а також за умови, що менеджери можуть стимулювати виконання бажаних дій і не допускати небажаних. Управління діями має бути зорієнтоване на недопущення небажаних дій у майбутньому та на їх виявлення у ході поточної діяльності. Ефективність управління діями можна забезпечити використанням таких інструментів, як поведінкові та адміністративні обмеження, попереднє аналізування і затвердження планів роботи окремих

працівників, формування нормативної документації щодо процедур діяльності та процесів виконання робіт. Водночас зазначимо, що управління поведінкою недоцільне на підприємствах, діяльність працівників яких є складною і пов'язана з високим рівнем невизначеності.

Управління на основі взаємного контролю можна здійснювати, використовуючи особистісний (кадровий) та культурний типи контролю. З особистісному типі контролю застосовують механізми, які дають змогу працівникам якісно виконувати роботу, використовуючи їхнє природне бажання контролювати власну поведінку. Контроль такого типу передбачає, що працівники мають необхідні знання, кваліфікацію і досвід та володіють відповідними ресурсами для якісного виконання робіт. Управлінський контроль у цьому разі має забезпечити ефективний пошук працівників, які здатні виконувати певну роботу, відбір і розміщення персоналу, підготовку і проектування робіт, зокрема встановлення загального порядку виконання завдань, значення очікуваних результатів.

Культурний (соціальний, плановий) тип управління ґрунтується на використанні набору цінностей, соціальних норм і переконань, які впливають на діяльність працівників. Формування у кожного члена колективу підприємства почуття солідарності з іншими працівниками і залучення до процесу досягнення загальної мети сприяє покращенню результатів його роботи. Управлінський контроль за такого типу управління здійснює фактично кожен працівник за всіма іншими. Щоб забезпечити ефективність управлінського контролю за культурного типу управління, необхідно: затвердити кодекс поведінки співробітників підприємства, в якому визначити корпоративні цінності й обов'язки працівників; застосовувати систему виплат винагороди працівникам за отримані високі загальні результати діяльності підприємства; систематично переводити працівників з одного підрозділу підприємства в інший для того, щоб вони краще розуміли роботу всіх структурних підрозділів і відчували приналежність не до підрозділу, а до підприємства загалом. Здійснення управлінського контролю за особистісного і культурного типів управління пов'язане з найменшими, порівняно з іншими типами управління, витратами, однак потрібні значні зусилля, щоб забезпечити узгодження особистих і корпоративних цінностей.

Управління за результатами ґрунтується на збиранні й передаванні інформації про результати виконаної роботи. Перевагою цього типу управління є те, що вище керівництво не мусить знати про конкретні засоби, які використовують для досягнення бажаних результатів чи безпосередньо брати участь в управлінні діями підлеглих. Щоб визначити, чи досягнуто запланованих результатів, керівники вищих рівнів управління використовують звіти про результати роботи менеджерів нижчих рівнів управління (центрів відповідальності). Ефективність управління за результатами можна оцінити у грошових одиницях виміру на основі показників витрат, доходів, прибутку та їхнього співвідношення (рентабельності продажів, прибутку на інвестований капітал тощо). Окрім цього, можна використовувати негрошові показники, такі як частка бракованої продукції, кількість опрацьованих заявок, кількість клієнтів, яких обслуговують за одиницю часу.

Для формування системи управлінського контролю за результатами необхідно: визначити ті результати, за яких мінімізується небажана поведінка працівників; встановити значення цільових показників діяльності; визначити порядок оцінки виконання завдань; розробити систему мотивації за отримані результати.

Здійснення контролю на підставі оцінки одержаних результатів вимагає чіткого формування планових завдань, які треба виразити у числовій формі (наприклад, підвищити рівень віддачі на вкладений капітал на 5 %). За виконання планових завдань має бути передбачена ефективна система стимулювання. Необхідно також, щоб показники стимулювання за досягнення результатів були точними, об'єктивними і зрозумілими для працівників.

Для того, щоб планові показники мотивували персонал до покращення діяльності, треба, щоб працівники могли впливати на процеси досягнення результатів своєї роботи, тобто необхідно дотримуватися принципу контрольованості. З цього приводу варто зазначити, що будь-який процес чи діяльність перебувають під контролем, якщо визначена мета управління, результати процесу (діяльності) можна виміряти, використовуючи певні показники, існує модель процесу (діяльності), на основі якої можна передбачити порядок проходження процесу та виявити причини, що перешкоджають отриманню очікуваного результату.

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, коригувальних дій. За управлінського контролю з випереджувальним зв'язком необхідно визначити очікуване значення результатів на певних етапах діяльності й порівнювати їх із запланованими показниками. Якщо встановлено, що імовірно виникнення відхилень, треба вживати заходів, щоб мінімізувати майбутні відхилення. Основне завдання управлінського контролю з випереджувальним зв'язком – не допустити помилок в діяльності до того, як виникнуть будь-які відхилення від очікуваних результатів. До категорії управлінського контролю на основі випереджувального зв'язку можна віднести процес формування бюджетів, оскільки бюджетування передбачає розгляд альтернативних варіантів і затвердження такого варіанту бюджету, який відповідає заданим цільовим показникам. Водночас порівняння значення фактичних показників з бюджетними належить до управлінського контролю зі зворотним зв'язком.

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.

Кожна із зазначених вище систем управлінського контролю не може ефективно функціонувати без належного інформаційно-аналітичного забезпечення (див. таблиця).

Основні завдання та складові інформаційно-аналітичного забезпечення системи управлінського контролю за діяльністю персоналу підприємства

Типи управління	Основні завдання управлінського контролю	Складові інформаційно-аналітичного забезпечення системи управлінського контролю
1	2	3
Управління діями	• Встановлення поведінкових обмежень	Перелік допусків, комп'ютерні паролі, технологічні карти
	• Встановлення адміністративних обмежень	Внутрішні стандарти поведінки персоналу, регламенти, інструкції, граничні обсяги витрачання ресурсів
	• Проведення попереднього аналізу і затвердження плану роботи працівників	Графіки подання і затвердження планів роботи
	• Формування правил і процедур щодо роботи персоналу	Правила і процедури виконання робіт на робочому місці, графік проведення внутрішніх аудитів
Управління на основі взаємного контролю (особистісний і культурний типи управління)	• Організація системи відбору і розміщення персоналу	Перелік вимог до знань, вмінь і навичок працівників
	• Визначення загальної послідовності виконання завдань	Перелік основних завдань діяльності і етапи їх виконання
	• Встановлення значення очікуваних результатів	Перелік основних показників і порядок їх визначення
	• Формування кодексу поведінки працівників підприємства	Перелік основних корпоративних цінностей і обов'язків працівників підприємства
	• Формування системи винагороди за досягнення загальних результатів діяльності підприємства	Перелік і розміри бонусів, премій і винагород, частки участі у розподілі прибутку
Управління за результатами	• Визначення тих результатів, за яких мінімізується небажана поведінка персоналу	Перелік цільових показників, види і розміри штрафних санкцій

1	2	3
	• Встановлення значення цільових показників діяльності	Показники фінансово-економічної стратегії підприємства, нормативи, бюджети
	• Виділення центрів відповідальності	Організаційна структура підприємства
	• Оцінювання рівня досягнення цільових показників	Опис методики аналізу відхилень фактичних показників від планових (бюджетних)
	• Розробляння системи мотивації за отримані результати	Перелік і обсяги надбавок та премій за виконання завдань, перелік нефінансових інструментів мотивації

Використання системного підходу до організації управлінського контролю за роботою працівників та формування його інформаційно-аналітичного забезпечення на основі врахування особливостей виробничих і управлінських процесів сприятиме застосуванню таких механізмів і важелів, які забезпечують максимальне спрямування зусиль трудових колективів і окремих працівників на досягнення цільових завдань, підвищення результативності та ефективності виробничо-господарської діяльності.

Висновок. Управлінський контроль за діяльністю персоналу є основою формування повноцінної кадрової політики та покращення використання людського капіталу підприємства. Врахування типу управління під час організації управлінського контролю забезпечує системність визначення його основних завдань, методів та інструментів, дає можливість структурувати зв'язок між способами контролю й очікуваними результатами, з'ясувати, які основні чинники впливають на ефективність управлінського контролю та складові його інформаційно-аналітичного забезпечення. Налагодження якісної системи управлінського контролю є однією з невід'ємних умов підвищення ефективності та розвитку інноваційної діяльності вітчизняних підприємств у конкурентному ринковому середовищі.

1. Глуценко О.О. *Управлінський контроль*. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://libfor.com/index.php?newsid=858>. 2. Друри К. *Управленческий и производственный учет: учебн.; пер. с англ.* – М. – ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 1071 с. 3. Жаворонкова Г.В. *Контролінг інформаційної системи управління персоналом* / Жаворонкова Г.В., Отліванська Н.В. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип., присвяч. Міжнар. наук.-практ. конф. «Контролінг в бізнесі: теорія і практика».* – К.: КНЕУ, 2008. – С. 189–199. 4. Костирко Р.О. *Організація внутрішнього контролю господарських систем.* / Костирко Р.О. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип., присвяч. Міжнар. наук.-практ. конф. «Контролінг в бізнесі: теорія і практика».* – К.: КНЕУ, 2008. – С. 246–255. 5. Нападовська Л.В. *Внутрішньогосподарський контроль в ринковій економіці: моногр.* – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2000. – 244 с. 6. *Оперативный контроль экономической деятельности предприятия* / Б.И. Валуев, Л.П. Горлова, Е.Л. Зернов и др. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 224 с. 7. Петренко С.М. *Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем: моногр.* – Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. – 290 с. 8. Хан Д. *Планирование и контроль: концепция контроллинга: пер. с нем. / Под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича.* – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с. 9. Шевчук В.О. *Контроль господарських систем в суспільстві з перехідною економікою (Проблеми теорії, організації, методології): моногр.* – К.: Київ. держ. торг.-економ. ун-т. – 1998. – 371 с.