

М-во аграр. політики України, Подільський держ. аграр.-техн. ун-т. Кам'янець-Подільський: Аксіома, 2010. 380 с.

5. Лаврук В.В. Методичні підходи до оцінки й вибору інноваційно-інвестиційних проектів в агропромисловому виробництві. Науковий вісник національного університету біоресурсів і природокористування України. 15/12/2011. № 168. – Ч.3: 143 Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. С. 43-47.

6. Лаврук В.В. Фінансова стійкість аграрних підприємств. Збірник наукових праць ПДАТУ. Вип. 21. 2013. С. 127-131

7. Педик О.О., Склад Г. П. Механізм забезпечення фінансової стійкості підприємств споживчої кооперації та його вдосконалення в умовах перехідної економіки. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2010. №3. Серія: Економічні науки. С. 83-88.

Панчук Анна

Студентка 2 курсу спеціальності 071

«Фінанси, банківська справа та страхування»,

Науковий керівник: **Чикуркова А. Д.**

д.е.н., професор, завідувач кафедри

менеджменту, публічного управління та адміністрування

Подільський державний аграрно-технічний університет,

м. Кам'янець-Подільський

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

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 [1, 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:

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 на основі взаємного контролю можна здійснювати, використовуючи особистісний (кадровий) та культурний типи контролю. В 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 [4].

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 виплати 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[5].

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.

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 [6].

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 [2, с.182].

В системі управлінського контролю використовуються інструменти, правила, методичні прийоми та техніки, які дозволяють менеджерам

мотивувати персонал, оцінювати ефективність кожного бізнес-процесу, вимірювати досягнення та переміщати ресурси для досягнення загальної стратегії. Таким чином, в межах кожного підприємства контроль може бути у складі управлінського контролю та внутрішнього контролю. При цьому внутрішній контроль спрямований на надання впевненості користувачам фінансових звітів щодо відповідності таких звітів встановленим нормам та правилам. Управлінський контроль є проміжною ланкою між управлінським обліком та менеджментом компанії та є дійовим інструментом менеджменту з позиції досягнення стратегічних завдань всередині компанії. Перспективами подальших досліджень є формування принципів управлінського контролю в умовах асиметрії інформації, які повинні бути спрямовані на досягнення рівноваги між інформаційним забезпеченням менеджменту, власників та персоналу компанії. Окрему увагу також слід приділити питанням систематизації існуючих методів і форм управлінського контролю та оцінці ефективності діючих систем управлінського контролю вітчизняних підприємств[3, 103].

Отже, 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[2, 184].

Список використаних джерел

1. Костирко Р. О. Організація внутрішнього контролю господарських систем. Спец. вип., присвяч. Міжнар. наук.-практ. конф. «Контролінг в бізнесі: теорія і практика». К.: КНЕУ, 2008. с. 246–255.
2. Партин Г. О. Особливості формування системи управлінського контролю за діяльністю персоналу підприємства та її інформаційно-аналітичне забезпечення. 2012, с. 181-185.
3. Кузнецов А. А. Управлінський контроль: сутність, місце та призначення. ISSN 2074-5362. Європейський вектор економічного розвитку. 2015. № 2 (19). с. 97-106.
4. Чикуркова А.Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства. Економіка АПК. 2018. № 2. С. 49-54.
5. Чикуркова А.Д., Прокопчук Л.М. Впровадження стратегічного управління за компетенціями. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". 2015. Вип. 11. Ч. 4. С. 86-93
6. Чикуркова А.Д., Горіховський М.В. Система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Міжнародний науковий журнал «Економічний дискурс». 2019. №1. С.70-78.

Пасько Оксана

Студентка 4 курсу спеціальності «Туризм»,
Науковий керівник: **Марусей Т. В.**,
к. е. н., доцент кафедри туризму
та готельно-ресторанної справи
Кам'янець-Подільський національний
університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ГЛОБАЛЬНИХ СИСТЕМ БРОНЮВАННЯ ПОСЛУГ У ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

Дослідження присвячено аналізу найбільш потужних глобальних систем бронювання у туристичному бізнесі. Визначено доступність даних систем для широкого загалу та досліджені засоби для користування ними.