

Шевчук Р. І.,

старший викладач

Чортківський інститут підприємництва і бізнесу
Тернопільський національний економічний університет

ВАЖЛИВІСТЬ ПРОЦЕСУ КОНТРОЛЮ У РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У даній статті обґрунтовано основні напрями процесу контролю у процесі реструктуризації та процедури банкрутства підприємств. Розкрито суть визначення масштабу відхилень, вимірювання результатів, передачі інформації і її оцінки. Показано зв'язок контролю з матеріальними, людськими та фінансовими ресурсами. Охарактеризовано етапи процедури контролю: вироблення стандартів і критеріїв, зіставлення з ними реальних результатів і прийняття необхідних коригувальних дій.

Annotation. In the given article the main thing directions of process of control in the process of the restructuring and procedure of bankruptcy of enterprises. An essence of determination of scale of rejections is exposed, measuring results, to the transmission of information and its estimation. It is shown control with the material, still human and financial resources. Control procedure stages are described: making standards and criteria, comparison with them of real results and acceptance of necessary correct actions.

Ключові слова: Процес контролю, реструктуризація, процедура банкрутства, попередній, поточний, заключний контроль, людські, матеріальні, фінансові ресурси.

Постановка завдання. В Україні відбувається трансформація всієї економічної системи, яку характеризують виникнення та розвиток нових форм власності й організаційно-правових форм господарювання, докорінна зміна методів державного регулювання економіки, значне підвищення ступеня самостійності підприємств, становлення нової нормативно-законодавчої бази тощо. Для виживання підприємств у таких умовах потрібна зміна логіки та принципів їх функціонування. Таким чином, трансформація економічної системи України і потреби пристосування до неї – перша причина, яка визначає необхідність реструктуризації підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання та проблеми, пов'язані з процесом контролю у процедурі банкрутства та реструктуризації підприємств вивчаються багатьма вітчизняними та зарубіжними дослідниками: Теория анализа хозяйственной деятельности / Под ред. В.В. Осмоловского. Мн.: Высшая школа, 1989 [1], Волков И.М., Грачева М.В. Проектный анализ. М.: Банки и биржи ИО «ЮНИТИ», 1998 [2], М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента: Пер с англ. – М.: «Дело», 1992 [3], І. Назарбаєва, Ю. Алексієнко, В. Батищев. «Податково-бухгалтерські проблеми списання заборгованостей» // Бухгалтерія. – 2002. - № 7/1[4].

Постановка завдання. Дане дослідження присвячене важливості процесу контролю у процедурі банкрутства та реструктуризації підприємств, розкриттю різновидів контролю, його зв'язку з матеріальними, фінансовими та людськими ресурсами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес контролю – це система, яка функціонує з використанням матеріальних, трудових та інтелектуальних цінностей. Як і кожна система, процес контролю має бути раціонально організований, тобто всі елементи системи упорядковані, приведені у системний взаємозв'язок, зумовлений цільовою функцією [1].

Процес контролю складається із встановлення стандартів, виміру фактично досягнутих результатів та проведення коректувань в тому випадку, якщо досягнуті результати суттєво відрізняються від встановлених стандартів.

Контроль починається з того самого моменту, коли сформульовані цілі і завдання реструктуризації.

В процесі реалізації проекту реструктуризації визначають три види контролю: попередній, поточний та заключний. З формою здійснення усі ці види контролю подібні, оскільки мають одну і ту саму мету: сприяти тому, щоб фактично отримувані результати були якомога ближче до тих, які вимагаються. Розрізняються вони лише за часом здійснення (рис. 1).

Попередній контроль здійснюється фактично до початку робіт. Основними засобами здійснення попереднього контролю є реалізація (не створення, а саме реалізація) певних правил, процедур та ліній поведінки. Оскільки правила та лінії поведінки розробляються для забезпечення виконання планів, то їх строге дотримання – це спосіб пересвідчитися, що робота розвивається в заданому напрямку. Попередній контроль в рамках реалізації проекту реструктуризації

використовується по відношенню до тих напрямів діяльності, які визнані ключовими для даного підприємства. Загалом їх можна звести до трьох складових: людські, матеріальні та фінансові ресурси [2].

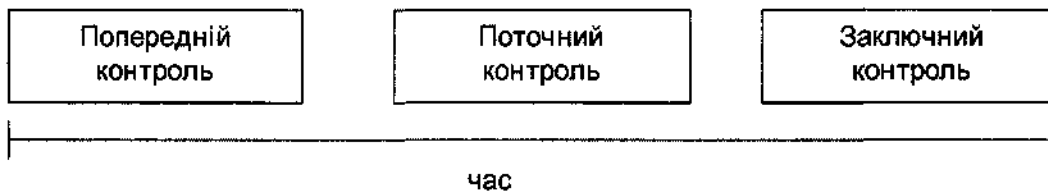


Рис. 1. Час здійснення основних видів контролю

Матеріальні ресурси. Контроль здійснюється шляхом розробки стандартів мінімально допустимих рівнів якості та проведення фізичних перевірок відповідності матеріалів, що надходять, цим вимогам. Один із заходів попереднього контролю полягає у виборі такого постачальника, який довів свої можливості постачати матеріали, що задовольняють технічним умовам.

Фінансові ресурси. Найважливішим засобом контролю фінансових ресурсів є бюджет, який також дозволяє здійснити функцію планування. Бюджет є механізмом попереднього контролю в тому сенсі, що дає впевненість: коли для реалізації певних заходів в рамках реструктуризації потрібні будуть певні кошти, вони будуть.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в ході виконання робіт. Поточний контроль не проводиться буквально одночасно з виконанням самої роботи. Він базується на вимірі фактичних результатів, отриманих від проведення роботи, спрямованої на досягнення бажаних цілей. Для здійснення поточного контролю потрібно мати зворотній зв'язок.

В рамках заключного контролю зворотній зв'язок використовується після того, як робота виконана. На думку Уільяма Ньюмена заключний контроль несе дві важливі функції. [4]. Одна з них полягає в тому, що заключний контроль дає керівництву проекту інформацію, необхідну для планування в тому випадку, якщо аналогічні роботи передбачається проводити в майбутньому. Ця процедура дозволяє також отримати інформацію про проблеми, що виникли, та сформулювати нові плани так, щоб уникнути цих проблем у майбутньому. Друга функція заключного контролю полягає в тому, щоб сприяти мотивації.

Для цілого ряду проектів реструктуризації питання про те, коли їх треба запускати, має вирішальне значення, через це слід шукати ефективні методи по розв'язанню цієї задачі. Класифікація проектів дозволяє зробити так, щоб кожний проект був проаналізований співробітниками відповідної кваліфікації. Такий якісний аналіз зв'язків між проектами дозволяє додаткового коректувати деякі деталі проекту реструктуризації.

Важливе значення має реалізація проектів реструктуризації в режимі постійного контролю.

У процедурі контролю є три чітко визначених етапи: вироблення стандартів і критеріїв, зіставлення з ними реальних результатів і прийняття необхідних коригувальних дій. На кожному етапі реалізується комплекс різних заходів.

Перший етап процедури контролю демонструє, наскільки близько, по суті, злиті функції контролю і планування. Стандарти – це конкретні цілі, прогрес у відношенні яких піддається виміру. Ці цілі явно виростають із процесу планування. Усі стандарти, використовувані для контролю, повинні бути обрані з численних цілей.

Другий етап процесу контролю складається в зіставленні реально досягнутих результатів із установленими стандартами. На цьому етапі менеджер повинен визначити, наскільки досягнуті результати відповідають його очікуванням. При цьому він чи вона приймають і ще одне дуже важливе рішення: наскільки припустимі чи відносно безпечні виявлені відхилення від стандартів. На цій, другій стадії процедури контролю дається оцінка, що є основою для рішення про початок дій. Діяльність, здійснювана на цій стадії контролю, найчастіше є найбільш помітною частиною всієї системи контролю. Ця діяльність полягає у визначенні масштабу відхилень, вимірі результатів, передачі інформації і її оцінці.

Показник результативності дає чітку і ясну мету для напрямку зусиль членів проекту. Однак, за винятком ряду спеціальних випадків, рідко буває ситуація, коли необхідно ні на крок не відхилитися від поставленої мети. Насправді, одна з характерних рис гарного стандарту системи контролю полягає в тому, що в ньому містяться реалістичні допуски параметрів мети.

Визначення масштабу припустимих відхилень – питання кардинально важливе. Якщо узятий занадто великий масштаб, то виникаючі проблеми можуть придбати грізні обриси. Але, якщо масштаб узятий занадто маленьким, то проект буде чутливим до найменших коливань. Така система контролю може паралізувати і дезорганізувати роботу в рамках проекту і буде скоріше

перешкоджати, чим допомагати досягненню цілей реструктуризації. У подібних ситуаціях досягається високий ступінь контролю, але ПРОЦЕС КОНТРОЛЮ стає неефективним. Типовим прикладом подібного роду може служити будь-яка ситуація, при якій необхідно пройти через безліч бюрократичних інстанцій, щоб одержати дозвіл на що-небудь. Багато урядових програм були визнані неефективними саме тому, що велика частина грошей витрачалася на керування програмою і на забезпечення належного контролю за нею, а не на реалізацію самої суті програми.

Для того щоб бути ефективним, контроль повинний бути ощадливим. Переваги системи контролю повинні переважувати витрати на її функціонування. Витрати на систему контролю складаються з витрат часу, що витрачається менеджерами й іншими працівниками на збір, передачу й аналіз інформації, а також з витрат на усі види устаткування, використовуюваного для здійснення контролю, і витрат на збереження, передачу і пошук інформації, зв'язаної з питаннями контролю. У комерційній організації, якщо прибуток, що виникає при здійсненні контролю, менше витрат на нього, то такий контроль неекономічний і непродуктивний. Один зі способів можливого збільшення економічної ефективності контролю складається у використанні МЕТОДУ КЕРУВАННЯ ЗА ПРИНЦИПОМ ВИКЛЮЧЕННЯ. Часто цей метод називається ПРИНЦИПОМ ВИКЛЮЧЕННЯ, і суть його в тому, що система контролю повинна спрацьовувати тільки при наявності помітних відхилень від стандартів. Розвиваючи цей принцип, відзначимо, що ті дії, що споконвічно мають зовсім тривіальний характер, не впливає навіть і вимірювати.

Вибір придатної одиниці виміру – це найчастіше найбільш легка частина проведення контрольних вимірів, що забезпечують, як у кінцевому рахунку і весь контроль, досягнення цілей організації. Важливо, щоб швидкість, частота і точність вимірів теж були погоджені з діяльністю, що підлягає контролю.

Однак будь-яка система збору й обробки інформації відносно дорога. Вартість проведення вимірів найчастіше є найбільш великим елементом витрат у всьому процесі контролю. Часто саме цей фактор визначає, а чи варто взагалі здійснювати контроль. Тому, зокрема (через високу вартість вимірів), менеджер повинний уникати спокуси вимірити всі і як можна точніше. Якщо проводити виміри подібним чином, то витрати на систему контролю будуть настільки великі, що її вартість перевищить можливі доходи від її застосування. (У комерційній діяльності ціль проведення вимірів складається в збільшенні прибутку, а не в тім, щоб точно установити, що ж відбувається насправді).

Поширення інформації відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності контролю. Для того щоб система контролю діяла ефективно, необхідно обов'язково довести до відповідних працівників як установлені стандарти, так і досягнуті результати. Подібна інформація повинна бути точною, надходити вчасно і доводитися до зведення відповідальних за відповідний ділянку працівників у виді, що легко дозволяє прийняти необхідні рішення і дії. Бажано також бути цілком упевненим, що встановлені стандарти добре зрозумілі. Це означає, що повинен бути забезпечений ефективний зв'язок між тими, хто встановлює стандарти і тими, хто повинний їх виконувати.

Учасť співробітників у процедурі контролю може бути цілком ефективним і на самих нижніх рівнях керування. В одній з робіт показано, що забезпечення участі широкого кола співробітників у виробленні рішень і установці цілей при формуванні бюджету сприяло більш інтенсивному залученню співробітників у діяльність і прагненню команди досягти загальних цілей реструктуризації.

Заключна стадія етапу зіставлення полягає в оцінці інформації про отримані результати. Менеджер повинний вирішити, чи та, що потрібно, інформація отримана, і чи важлива вона. Важлива інформація – це така інформація, що адекватно описує досліджуване явище й істотно необхідна для ухвалення правильного рішення.

Найчастіше менеджери повинні давати особисті оцінки й інтерпретувати значимість отриманої інформації і встановлювати кореляцію запланованих і фактично досягнутих результатів. При цьому менеджер повинний узяти до уваги ризик і інші фактори, що визначають вибір того чи іншого рішення. Ціль цієї оцінки полягає в тому, щоб прийняти рішення – чи необхідне діяти, і якщо так, то як.

Після винесення оцінки процес контролю переходить на третій етап. Менеджер повинний вибрати одну з трьох ліній поведінки: нічого не починати, усунути чи відхилення переглянути стандарт.

Основна мета контролю полягає в тому, щоб домогтися такого положення, при якому процес керування організацією дійсно змушував би її функціонувати відповідно до плану. Якщо зіставлення фактичних результатів зі стандартами говорить про те, що встановлені цілі досягаються, найкраще нічого не починати. У керуванні не можна, однак, розраховувати на те, що сталося один раз, повториться знову. Навіть найкраще розроблені методи повинні піддаватися змінам. Так, наприклад, якщо система контролю показала, що в якомусь елементі організації усі йде добре, необхідно продовжувати вимірювати результати, повторюючи цикл контролю.

Система контролю, що не дозволяє усунути серйозні відхилення перш, ніж вони переростуть у великі проблеми, безглузда. Природно, що проведення коректування повинне концентруватися на усуненні дійсної причини відхилення. В ідеалі стадія вимірів повинна показувати масштаб відхилення від стандарту і точно вказувати його причину.

Здійснення коректування може бути досягнуте шляхом поліпшення значення яких-небудь внутрішніх перемінних факторів даного підприємства, удосконалення функцій чи управління технологічними процесами.

Важливо підкреслити, що причиною виникаючих проблем може бути будь-яка змінна величина і що внесок у відхилення отриманих результатів від бажаних може давати сполучення різних факторів.

Не всі помітні відхилення від стандартів варто усувати. Іноді самі стандарти можуть виявитися нереальними, тому що вони ґрунтуються на планах, а плани – це лише прогнози майбутнього. При перегляді планів повинні переглядатися і стандарти.

Часто трапляється так, що система контролю вказує на необхідність перегляду планів. Стандарти, вимоги яких виконати дуже важко, фактично, роблять марними прагнення робітників і менеджерів досягти поставлених цілей і зводять нанівець усю мотивацію. Як і у випадку з коригувальними діями різного типу, необхідність радикального перегляду стандартів (убіг підвищення чи зниження) може служити симптомом проблем, що виникли або в процесі власне контролю, або в процесі планування [4].

Висновки з даного дослідження. Контроль – це критично важлива та складна функція управління. Одна з найважливіших особливостей контролю, яку слід враховувати в першу чергу, полягає в тому, що контроль повинен бути всеохоплюючим.

Функція контролю – це така характеристика управління, яка дозволяє виявити проблеми та скоректувати відповідно діяльність до того, як ці проблеми переростуть в кризу. Одна із найважливіших причин здійснення контролю полягає в тому, що будь-яка організація безумовно повинна володіти здатністю вчасно фіксувати свої помилки та виправляти їх до того, як вони зашкодять досягненню цілей організації.

Використана література

1. Теория анализа хозяйственной деятельности / Под ред. В.В. Осмоловского. Мн.: Высшая школа, 1989.
2. Волков И.М., Грачева М.В. Проектный анализ. М.: Банки и биржи ИО "ЮНИТИ", 1998.
3. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента: Пер с англ. – М.: "Дело", 1992. – 702 с.
4. І. Назарбаєва, Ю. Алексієнко, В. Батищев "Податково-бухгалтерські проблеми списання заборгованостей" // Бухгалтерія. – 2002. - № 7/1. - с.38-48.