

Федірець Олег Володимирович,
доктор економічних наук, доцент, доцент
кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний
університет

Бохін Наталія Миколаївна,
здобувачка вищої освіти СВО «Магістр»,
Полтавський державний аграрний
університет

Руденок Олександр Олександрович,
здобувач вищої освіти СВО «Магістр»,
Полтавський державний аграрний
університет

Fedirets Oleg,
Doctor in Economics, Associate Professor,
Poltava State Agrarian University,
<https://orcid.org/0000-0002-9710-4644>

Bokhin Natalia,
Master's Degree Student,
Poltava State Agrarian University,
<https://orcid.org/0009-0005-0196-712X>

Rudenok Oleksandr,
Master's Degree Student,
Poltava State Agrarian University,
<https://orcid.org/0009-0005-8932-3520>

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ ЯК НЕВІД'ЄМНИЙ ЕЛЕМЕНТ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

MANAGEMENT CONTROL AS AN INTEGRAL ELEMENT OF THE MANAGEMENT PROCESS IN THE ORGANIZATION

Федірець О. В., Бохін Н. М., Руденок О. О.
Управлінський контроль як невід'ємний
елемент процесу управління в організації.
*Український журнал прикладної економіки та
техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 205 – 209.

Fedirets O., Bokhin N., Rudenok O. Management
control as an integral element of the manage-
ment process in the organization. *Ukrainian
Journal of Applied Economics and Technology*.
2023. Volume 8. № 4, pp. 205 – 209.

Управлінський контроль виступає одним із головних інструментів вироблення політики та прийняття рішень, що забезпечують нормальне функціонування фірми і досягнення нею намічених цілей як у довгостроковій перспективі, так і в питаннях оперативного керівництва. Управлінський контроль – одна із найважливіших функцій менеджменту. Основними інструментами виконання цієї функції виступають спостереження, детальна перевірка всіх елементів діяльності, облік та аналіз. У процесі управління підприємством контроль займає місце елемента зворотного зв'язку, оскільки виходячи з одержуваної інформації виконується коригування раніше прийнятих рішень та планів. У сучасних умовах ринку організації потребують ефективного управління власною економічною структурою підтримки конкурентоспроможності. Це залежить від багатьох факторів, але чим більша організація, тим вища потреба в управлінському контролі та вдосконаленні системи управління. Управлінський контроль у організаціях головним чином відповідає потребам керівництва для планування та аналізу поточної діяльності, а також для ухвалення оперативних та стратегічних рішень. Контроль в організації – це і невід'ємна частина кожної стадії процесу управління, і відокремлена стадія, що забезпечує інформаційну прозорість щодо якості процесу управління на всіх інших стадіях.

Ключові слова: управління, контроль, підприємство, процес, стратегія.

Control is essential to organizing and regulating all types of activities in market conditions. Penetrating all spheres of legal relations, it affects the interests of millions of people and thousands of organizations. In this regard, it becomes necessary to organize control, ensuring operational management decisions are adopted. Control, identify weaknesses, allow optimal use of resources, introduce reserves, and avoid crises. It is necessary to convey to employees the idea of control, which does not consist of pressure and limitation of will but only as a corrective process. In addition, control should be flexible, i.e., maximally adaptable to the circumstances in which the organization functions at this stage. The information's quality, relevance, and usefulness will influence the control effectiveness level. Management control is one of the main tools for policy development and decision-making, which ensures the normal functioning of the company and the achievement of its intended goals both in the long term and in matters of operational management. Management control is one of the most critical functions of management. The main tools for performing this function are observation, detailed verification of all activity elements, accounting, and analysis. In managing the company, control takes the place of the element of feedback because, based on the received information, adjustments to previously made decisions and plans are made. In modern market conditions, organizations need effective management of their economic structure to support competitiveness. It depends on many factors, but the larger the organization, the higher the need for management control and improvement of the management system. Management control in organizations mainly meets the needs of management for planning and analyzing current activities, as well as for making operational and strategic decisions. Control in the organization is both an integral part of each stage of the management process and a separate stage that provides information transparency regarding the quality of the management process at all other stages.

Keywords: management, control, enterprise, process, strategy.

Вступ

На сучасному етапі розвитку управлінський контроль перестає відігравати роль планового контролю, а переростає в основу діяльності підприємства в умовах ринкової економіки. Всі стадії виробництва й управління на підприємствах тісно пов'язані безпосередньо з ним, тому управлінський контроль можливо представити як у вигляді невід'ємного елементу кожної стадії управлінського процесу, що не тільки доповнює їх, але й корегує, так і у вигляді окремої стадії усього виробничого процесу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Основою для дослідження зазначеної проблеми стали наукові доробки таких авторів, як Jason Volny, Ернест Ентоні Лоу, Ченхолл і Ленгфілд-Сміт, Дженні Вейд, В. Андреева, О. Бородкіна, Б. Валусьва, А. Герасимович, М. Корінька, М. Кужельного, А. Кузьмінського, О. Редька, В. Суйца та інших учених.

Науковці розглядали теоретичні та практичні засади управлінського контролю на підприємствах, його цілі й напрямки розвитку. Водночас у науковій літературі залишається не повністю розкритою проблема виділення управлінського обліку на підприємстві в окремий процес, що вимагає додаткового дослідження.

Формулювання цілей статті

Мета статті – проаналізувати основні засади управлінського контролю як однієї з функцій управління організації, без якої не можуть бути реалізовані повною мірою всі інші функції управління.

Виклад основного матеріалу дослідження

Зміст управлінського контролю безпосередньо пов'язаний з діяльністю підприємства. А. Файоль [1] поділяє діяльність підприємства на шість категорій:

- технічну: виробництво, виготовлення та переробка,
- комерційну: купівля, продаж та обмін;
- фінансову: пошук капіталу і його використання;
- охоронну: спосіб безпеки захисту активів;
- облікову: інвентаризація, спостереження, фінансова звітність;
- адміністративну: планування, організація та управління кадрами.

У розрізі видів діяльності підприємства роль управлінського контролю демонструють дані табл. 1.

Таблиця 1. Роль управлінського контролю у розрізі видів діяльності підприємства

Вид діяльності		Роль управлінського контролю
Операційна діяльність	Процес виробництва	Процес виробництва забезпечує створення доданої вартості. Різноманітність продукції, її собівартість, якісні характеристики, технології виробництва тощо – все це має бути у центрі уваги системи управлінського контролю незалежно від його виду. У сучасному ринковому середовищі роль управлінського контролю посилюється і тільки тоді, коли підприємство зможе створити належну систему контролю, зрозуміти основні технологічні можливості та переваги, воно зможе бути конкурентоздатним і ефективно розвиватися на перспективу.
	Процес постачання та реалізації	Процеси постачання та реалізації в основному залежать від ринку та орієнтовані на його потреби. В умовах ринкової економіки, процеси постачання та реалізації відіграють важливу роль у процесі досягнення цілей підприємства, а контроль стає більш складним. Так, в центрі уваги контролю має бути якість сировини, договірна політика, час поставок, час оплати, формування ціни продажу тощо.
Фінансова та інвестиційна діяльність	Фінансова та інвестиційна діяльність тісно пов'язана зі створенням вартості підприємства, а тому питання контролю цієї діяльності в підприємствах актуалізуються. Так в центрі уваги системи контролю мають бути обсяги фінансування, структура капіталу, структура власності, вартість капіталу, структура інвестицій, дивідендна політика, методи стимулювання тощо.	

З точки зору економічного змісту менеджменту, управлінський контроль може бути класифікований як контроль: господарських процесів, фінансів, активів, управління людськими ресурсами та бухгалтерського обліку, що лежить в основі всіх видів управлінського контролю.

Незалежно від масштабу організації можна назвати основні етапи управлінського контролю: а) визначення об'єкта контролю; б) порівняння фактичних даних із еталонними; в) оцінка відхилень; г) визначення причин таких відхилень.

Головне завдання суб'єкта контролю полягає не в тому, щоб повністю уникнути будь-якої невизначеності та усунути ризик, а в тому, щоб знизити гостроту ситуацій, передбачити можливі позитивні та негативні наслідки ризикованої діяльності в різних сферах [2].

Сутність управлінського контролю полягає в тому, щоб з'ясувати, чи буде очікуваний результат або ж є відхилення. Отже, управлінський контроль є значним чинником, який допомагає підприємству підвищувати свою продуктивність. По-перше, незважаючи на те, що не всі цілі можуть бути переведені у цифри та мати кількісні показники, контроль допомагає

скоординувати дії та посилює взаємодовіру. Він також дає змогу визначити більш чіткі цілі та зменшує невизначеність у діяльності підприємства, тим самим посилюючи її ефективність. По-друге, управлінський контроль дає змогу знаходити рішення проблем, які пов'язані із поставленим завданням, і проводить оцінку на практиці, покращуючи роботу груп, які шукають вирішення проблем.

Процес розвитку системи управлінського внутрішнього контролю тісно пов'язаний із процесом розвитку самого підприємства. На одних етапах розвитку підприємства ця система повинна мати реальне втілення у вигляді відокремленого структурного підрозділу, на інших – може бути повністю розподіленою системою контролю, а інколи – може загалом існувати формально [3].

Розрізняють наступні види управлінського контролю: попередній, поточний та заключний (рис. 1).



Рис. 1. Види управлінського контролю [4]

Попередній контроль проводиться на стадії розробки вимог та критеріїв майбутньої роботи. Поточний контроль застосовується під час ходу роботи. Найчастіше він використовується керівниками або менеджерами задля перевірки роботи працівників та відбувається за рахунок зворотного зв'язку. Заключний контроль здійснюють після закінчення роботи, коли отриманий

результат можна вже порівняти з заданими на початку критеріями.

Роль управлінського контролю в організації слід розглядати на основі системи контролю, яка включає кілька елементів: суб'єкти контролю (ті, хто контролює); об'єкти контролю (на кого спрямований контроль); предмет контролю (те, що контролюють); принципи контролю; методи контролю (за допомогою чого контролюють).

Суб'єктом внутрішнього контролю промислового підприємства є працівник або учасник (власник) підприємства, що здійснює контрольні дії при виконанні обов'язків, які на нього покладені, або тільки на підставі відповідних прав [5]. Це визначення можна використовувати і стосовно суб'єктів оперативного контролю, які мають детально розкривати суть реального процесу та охарактеризувати механізм його реалізації за допомогою конкретних інструментів [6].

Управлінський контроль (контроль як функція внутрішньофірмового управління) є одним із головних інструментів розробки політики та прийняття управлінських рішень, що забезпечують ефективне функціонування підприємства і досягнення його цілей в довгостроковій перспективі й поточній роботі.

Місце управлінського контролю в процесі управління підприємством відображено на рис. 2.

Контроль, який є самостійною функцією управління, виступає засобом встановлення зворотних зв'язків, завдяки чому керівний орган може простежити хід виконання прийнятих рішень. Це дає можливість своєчасно реагувати на відхилення в роботі підконтрольного об'єкта від заданої програми та вносити відповідні корективи в його діяльність [8].

Контроль дає значні переваги, особливо коли він допомагає підприємству не збитися зі шляху відповідно до її стратегії. Зовнішні зацікавлені сторони, такі як уряд, інвестори і групи суспільних інтересів, також зацікавлені в наявності певних типів або рівнів контролю. Однак контроль також вимагає витрат. Важливо розуміти, що існують компроміси між наявністю і відсутністю організаційного контролю, і навіть між різними формами контролю [3].

Для оптимізації управлінських рішень загалом варто приділити окрему увагу елементам управлінського контролю, з яких формується стратегія: – контрольне середовище; – оцінка ризиків; – інформаційна система; – процедури внутрішнього контролю; – моніторинг коштів.

Вплив безпосередньо кожного елемента слід розглядати окремо.

Контрольне середовище – це комплекс принципів та стандартів роботи компанії, який наголошує про важливість внутрішнього контролю та визначає вимоги до нього. Це система етичних цінностей, стилю управління, процесу прийняття рішень, делегування повноважень та відповідальності, політика щодо персоналу, компетентність співробітників і ставлення управлінського апарату організації до внутрішнього контролю. Зазвичай усі правила та принципи фіксуються у внутрішніх нормативних документах, що передбачають поділ функцій та відповідальності працівників з метою недопущення зловживання використанням тих чи інших активів, виключення можливих випадкових чи навмисних спотворень фактів господарського життя у бухгалтерському обліку та фінансовій звітності.

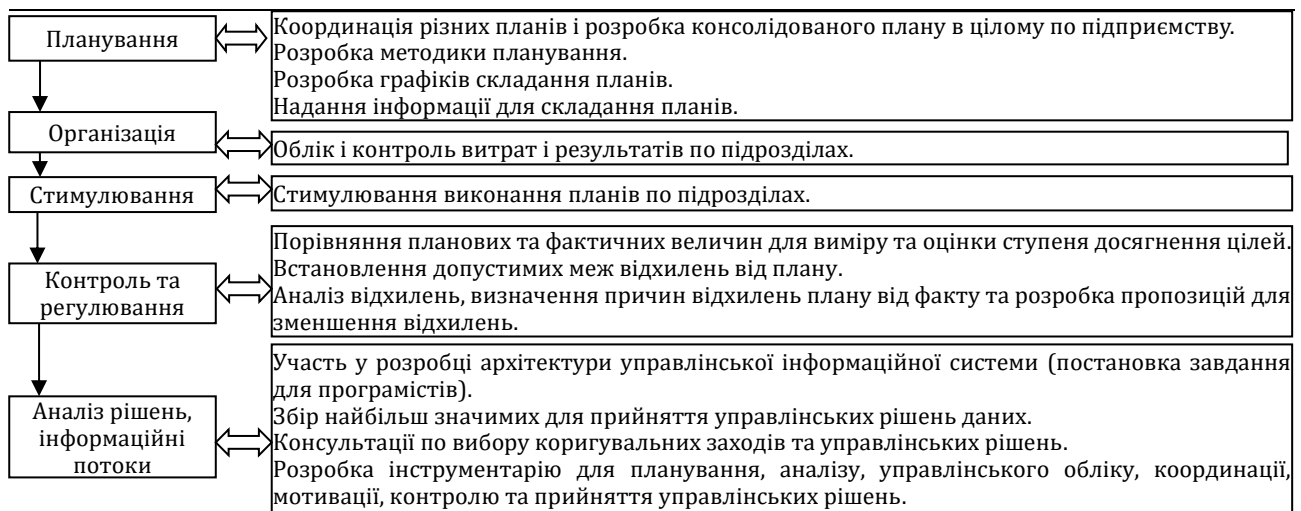


Рис. 2. Місце управлінського контролю в процесі управління підприємством [7].

Другим елементом у стратегії управлінського контролю є оцінка ризиків. Процес оцінки ризиків спрямований на аналіз, виявлення та усунення ризиків, а також мінімізацію їх можливих наслідків. При оцінці ризиків незалежно від того, чи проводитиметься аудит бухгалтерської (фінансової) звітності, керівництво має оцінювати ймовірність спотворення звітних даних.

Наступним елементом стратегії управлінського контролю є процедури внутрішнього контролю. Процедури внутрішнього контролю – це дії, створені задля мінімізації ризиків. Такими діями можуть бути: документальне оформлення операцій та фактів господарського життя; підтвердження відповідності об'єктів (документів) встановленим вимогам; звірка даних; розмежування повноважень та ротація обов'язків; фізичний контроль, до якого можна віднести питання надійності охорони цінностей, обмеження доступу, інвентаризація об'єктів обліку та ін.; нагляд, що передбачає оцінку досягнення поставлених цілей чи показників точності складання бюджетів (кошторисів), дотримання встановлених строків складання бухгалтерської (фінансової) звітності.

Моніторинг – це процедури, необхідні оцінки якості застосування системи внутрішнього контролю на постійній основі, прийняття необхідних, коригувальних дій.

Система управлінського контролю передбачає певні цілі та завдання. Основною ідеєю управлінського контролю є ефективне функціонування організації незалежно від зовнішніх і внутрішніх факторів, її стійкість і максимальний розвиток в умовах зростаючої конкуренції. Реалізація цієї ідеї здійснюється шляхом вирішення певних завдань: – робота відповідно до заданої стратегії; – стійкість організації з різних точок зору; – прагнення максимальному збереженню внутрішнього потенціалу підприємства; – належна якість та кількість первинних документів; – безпомилкова система реєстрації та обробки господарських операцій; – раціональність та економність при використанні всіх видів ресурсів; – дотримання працівниками організаційної політики; – дотримання юридичних вимог ведення бізнесу.

Управлінський контроль слід організувати дотримуючись ряду принципів. Так, контроль має охоплювати усі сфери діяльності компанії; бути централізованим; здійснюватись безпосереднім керівником, за яким закріплені повноваження; бути орієнтованим стратегічно; бути об'єктивним; бути гнучким; здійснюватись з випередженням, тобто прогнозувати можливі відхилення; вирішувати проблему, а не знаходити її; бути простим; бути постійним та стандартизованим; бути автоматизованим, наскільки можна; при організації контролю має вибудовуватись пріоритетність процедур.

Задля ефективного використання управлінського контролю важливо правильно сформулювати та розуміти культуру компанії, тому що вона відображає усі норми, проблеми та переконання керівників і засновників організації включно з усіма позитивними та негативними аспектами. Тобто під час управлінського контролю слід бути впевненим, що це не вплине на довіру працівників до керівництва та не буде чинити вплив на впевненість робітників у своїй значимості. Мотивація є одним із найважливіших аспектів у всіх сферах життя, і компанії не є виключенням. Кожен працівник повинен знати, що він є важливим гвинтиком у структурі компанії і що його робота та знання у своїй сфері діяльності оцінені та не підлягають значній критиці. Саме так з'являється мотивація та бажання працювати далі і бути корисним для своєї другої «сім'ї». Під час активного контролю зі сторони менеджерів робітник втрачає жагу до роботи, довіру до себе як до самостійної одиниці та в майбутньому перетворюється із «яскравої»

особистості на звичайного підлеглого, який не має власної точки зору та часто проявляє невпевненість у своїй діяльності [9].

У ході управлінського контролю можливо виявити відхилення, що провокують нестабільне функціонування окремих бізнес-процесів, основні з яких є помилкою керівника при виборі шляхів вирішення проблеми та делегуванні підлеглим своїх повноважень, недостовірні інформація про хід виконання рішення, некоректно проведений інструктаж та необґрунтоване визначення планів виробництва; небажання працівників виконувати поставлене завдання з причини відсутності мотиваційного механізму на підприємстві (виробничий саботаж) тощо. Тому підхід до застосування управлінського контролю потребує системності, що включатиме заздалегідь передбачені етапи та такі фактори впливу: управлінські, економічні, організаційно-виробничі, психологічні та ін.

Менеджери починають здійснювати функцію контролю з того моменту, коли вони визначили ціль і створили організацію. Без контролю починається хаос і об'єднати діяльність працюючих стає неможливо. Зміна законів, технологій, умов конкуренції та інших зовнішніх факторів можуть перетворити реальні плани в недосяжні. Для своєчасного реагування на подібні зміни в організаціях повинен бути налагоджений ефективний контроль.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Управлінський контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають. Контроль може бути спрямований як на окремих вид діяльності організації, так і на всю її сукупність. Управлінський контроль дозволяє не допускати отримання незадовільних результатів діяльності у перспективі та створювати передумови для стимулювання персоналу організації.

Література

1. Fayol H. General and industrial administration. International Management Institute, Geneva. 1930.
2. Бутинець Т.А. Внутрішній контроль: елементи організації системи. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2008. Випуск 2. С. 21-42.
3. Tytenko L.V. Economic security as an element of strategic management system: accounting and analytical aspect. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4. No. 3. P. 309-318.
4. Охріменко А.Г. Основи менеджменту. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 130 с.
5. Савченко Р.О. Елементи системи управлінського контролю. *Економіка та держава*. 2016. № 6. С. 48-52.
6. Lypych L.G., Melnyk K.P., Shmatkovska T.O., Matviichuk N.M. Identifying subject or the operational control. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2017. № 1. С. 142-150.
7. Потапюк І.П., Міщенко О.В., Сухорученко Я.А. Управлінський контроль як елемент стратегічного управління підприємством. *Економічний форум*. 2018. № 4. С. 209-214.
8. Мальська М.П., Білоус С.І. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 190 с.
9. Метод «Організаційна метафора» Гарета Моргана в поєднанні з інтегральним підходом Кена Уілбера. URL: <http://humantime.com.ua/blog/metod-organizatsiyametafora-gareta-morgana-v-poednanni-z-integralnimpidkodom-kena-uilbera>.

References

1. Fayol, H. (1930). General and industrial administration. International Management Institute, Geneva. Switzerland.
2. Butynets', T.A. (2008). «Internal control: elements of system organization». *Problemy teorii ta metodolohii bukhgalters'koho obliku, kontroliu i analizu*. Issue 2. pp. 21-42.
3. Tytenko, L.V. (2018). «Economic security as an element of strategic management system: accounting and analytical aspect». *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 4. № 3. pp. 309-318.
4. Okhrimenko, A.H. (2006). *Osnovy menedzhmentu*. [Basics of management]. Tsentr navchal'noi literatury. Kyiv. Ukraine.
5. Savchenko R.O. (2016). «Elements of the management control system». *Ekonomika ta derzhava*. № 6. S. 48-52.
6. Lypych, L.G., Melnyk, K.P., Shmatkovska, T.O., Matviichuk, N.M. (2017). «Identifying subject or the operational control». *Finansovo-kredytna diial'nist': problemy teorii ta praktyky*. № 1. pp. 142-150.
7. Potapiuk, I.P., Mischenko, O.V., Sukhoruchenko, Ya.A. (2018). «Management control as an element of strategic enterprise management». *Ekonomichnyj forum*. № 4. pp. 209-214.
8. Mal's'ka, M.P., Bilous, S.I. (2019). *Menedzhment orhanizatsij: teoriia ta praktyka*. [Management of organizations: theory and practice]. Tsentr uchbovoi literatury. Kyiv. Ukraine.
9. Metod «Orhanizatsijna metafora» Hareta Morhana v poiednanni z intehral'nym pidkodom Kena Uilbera. [Gareth Morgan's "Organizational Metaphor" method combined with Ken Wilber's integral approach]. Available at: <http://humantime.com.ua/blog/metod-organizatsiyametafora-gareta-morgana-v-poednanni-z-integralnimpidkodom-kena-uilbera>.

Стаття надійшла до редакції 10.09.2023 р.