

Швед В.В., кандидат економічних наук,
професор кафедри бізнесу та права
Вінницький інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5497-0975>
Гресь О.С. магістр 2-го року підготовки
спеціальності «Менеджмент»
Вінницький інститут Університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-27-13>

СУТНІСТЬ ТА ПРОЦЕС УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ

THE ESSENCE AND PROCESS OF MANAGEMENT CONTROL

Анотація. У статті детально розглядається управлінський контроль як фундаментальна функція в менеджменті, наведено пояснення його ролі та впливу на ефективне досягнення організаційних цілей. Запропоновано всебічний аналіз процесу контролю, від встановлення стандартів до вимірювання результатів та внесення корегувальних заходів, та розкрито комплексність цього процесу через призму різних методів вимірювання, включаючи особисте спостереження та аналіз статистичних даних. Наголошено на значенні грамотного підходу до управлінського контролю, оскільки правильно організований контроль є ключовим для адаптації організації до динамічних змін зовнішнього середовища та ефективного управління персоналом.

Ключові слова: контроль, менеджмент, управлінський контроль, стандарти.

Abstract. The article examines managerial control as a fundamental function in management in detail, explains its role and influence on the effective achievement of organizational goals. A comprehensive analysis of the control process, from setting standards to measuring results and introducing corrective measures, is offered, and the complexity of this process is revealed through the prism of various measurement methods, including personal observation and analysis of statistical data. The importance of a competent approach to management control is emphasized, since properly organized control is key to the organization's adaptation to dynamic changes in the external environment and effective personnel management.

Keywords: control, management, managerial control, standards.

Постановка проблеми. Проблематика управлінського контролю в сучасному менеджменті посідає одне з ключових місць у забезпеченні ефективності діяльності організацій. В умовах постійно змінюваного бізнес-середовища, глобалізації ринків та інтенсифікації конкуренції, важливість адекватного, гнучкого та ефективного управлінського контролю значно зростає. Тим не менш, існує ряд проблем, пов'язаних із розумінням сутності управлінського контролю, його ролі та місця в системі

управління організацією, а також з визначенням оптимальних методів та інструментів його реалізації.

З одного боку, проблема полягає в необхідності вироблення теоретично обґрунтованого та практично ефективного підходу до управлінського контролю, який враховував би специфіку різних типів організацій та галузей. З іншого боку, існує виклик у забезпеченні гнучкості та адаптивності систем контролю, щоб вони могли ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх процесів організації. Також актуальним є питання інтеграції традиційних методів контролю з новітніми технологічними рішеннями, що відкривають нові можливості для аналізу, оцінки та управління ризиками.

Формулювання цілей статті. Метою статті є всебічний аналіз концепту управлінського контролю в контексті сучасних управлінських вимог та викликів. Стаття має на меті дослідити теоретичні засади управлінського контролю, визначити його ключові компоненти та розглянути різноманітні методи та інструменти, які застосовуються в цій сфері. Окрім того, стаття прагне виявити та аналізувати сучасні тенденції та виклики, що впливають на процес управлінського контролю, зокрема, вплив технологічних інновацій та змін у бізнес-середовищі. Основною метою є надання практичних рекомендацій щодо ефективного впровадження та оптимізації систем управлінського контролю в організаціях різних типів..

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням управлінського контролю займаються такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Бутинець Т.А., Ковтун Т.В., Корінько М.Д., Марчук У.О., Чорна Н.Ю., Швед В.В. Шеремет А.Д. та інші.

Однак, незважаючи на значні наукові здобутки, зміни в умовах сучасної економічної діяльності породили нові теоретичні та практичні проблеми, які потребують розв'язання, наприклад, удосконалення організації процесів управління бізнесом на підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Сучасні економічні реалії українського бізнесу вимагають своєчасного і кваліфікованого реагування на зміни зовнішнього середовища, і від ефективності цього реагування залежить, наскільки повно і точно будуть досягнуті цілі організації. Цей процес у сучасному менеджменті відомий як управління підприємством. Сам процес управління складається з безлічі функцій, серед яких функція контролю є однією з найбільш фундаментальних.

Майкл Мескон, один з основоположників сучасного менеджменту, стверджував: «Слово «контроль», як і слово «влада», викликає здебільшого негативні почуття. Для багатьох людей контроль означає обмеження (як ланцюг для собаки), примус і відсутність незалежності» [3]. Унаслідок такого стійкого сприйняття контроль є однією з найбільш неправильно зрозумілих функцій менеджменту. Якщо ви запитаете, що означає управління для менеджерів, більшість відповідь, що це означає «тримати співробітників у певних рамках» Дійсно, один з аспектів управління – це підпорядкування їх чомусь. Однак зводити контроль до простого обмеження,

запобігання поведінці, що завдає шкоди організації, і примусу всіх діяти в суворо дисциплінованій манері – означає випустити з уваги головне завдання менеджменту.

Контроль – це процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей.

Процес контролю складається зі встановлення стандартів, вимірювання фактично досягнутих результатів і внесення коригувань, якщо досягнуті результати значно відрізняються від встановлених стандартів.

Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, що виникають у процесі [1].

За своєю суттю, контроль – це процес, за допомогою якого керівництво організації визначає, наскільки правильними є його рішення і чи потрібно їх коригувати, тобто змінювати в той чи інший бік [2].

Ба більше, деякі сучасні науковці розглядають процес контролю як серію дій, що складаються зі встановлення стандартів, вимірювання фактично досягнутих результатів і внесення коригувань, коли досягнуті результати значно відхиляються від раніше встановлених стандартів (рис. 1).

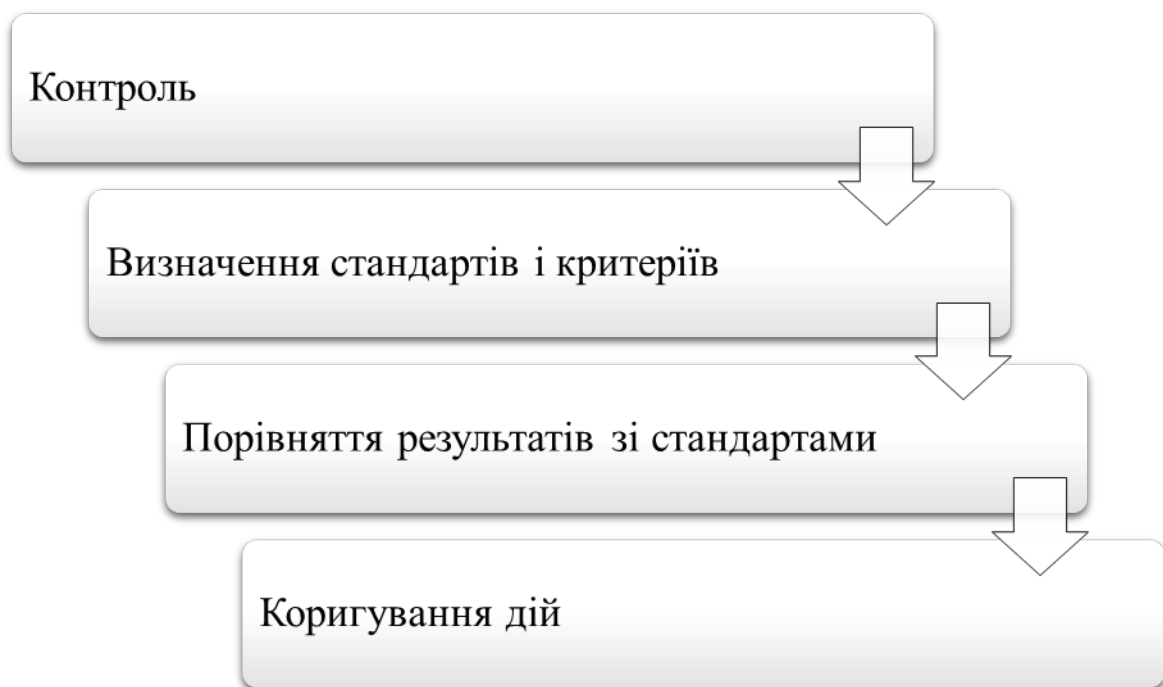


Рис. 1. Сутність управлінського контролю

Сутність управлінського контролю реалізується його основними функціями. Попередній контроль здійснюється під час його планування до початку фактичної роботи, поточний – у процесі роботи, а заключний – після його завершення. Дві останні види контролю реалізуються через зворотний зв'язок.

В межах процесу контролю, модель якого наведена на рис. 2, можна виокремити три основні етапи:

- 1) вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації;

- 2) порівняння результатів реального виконання із заздалегідь встановленими стандартами;
- 3) реакція на порівняння (коригуючі дії).

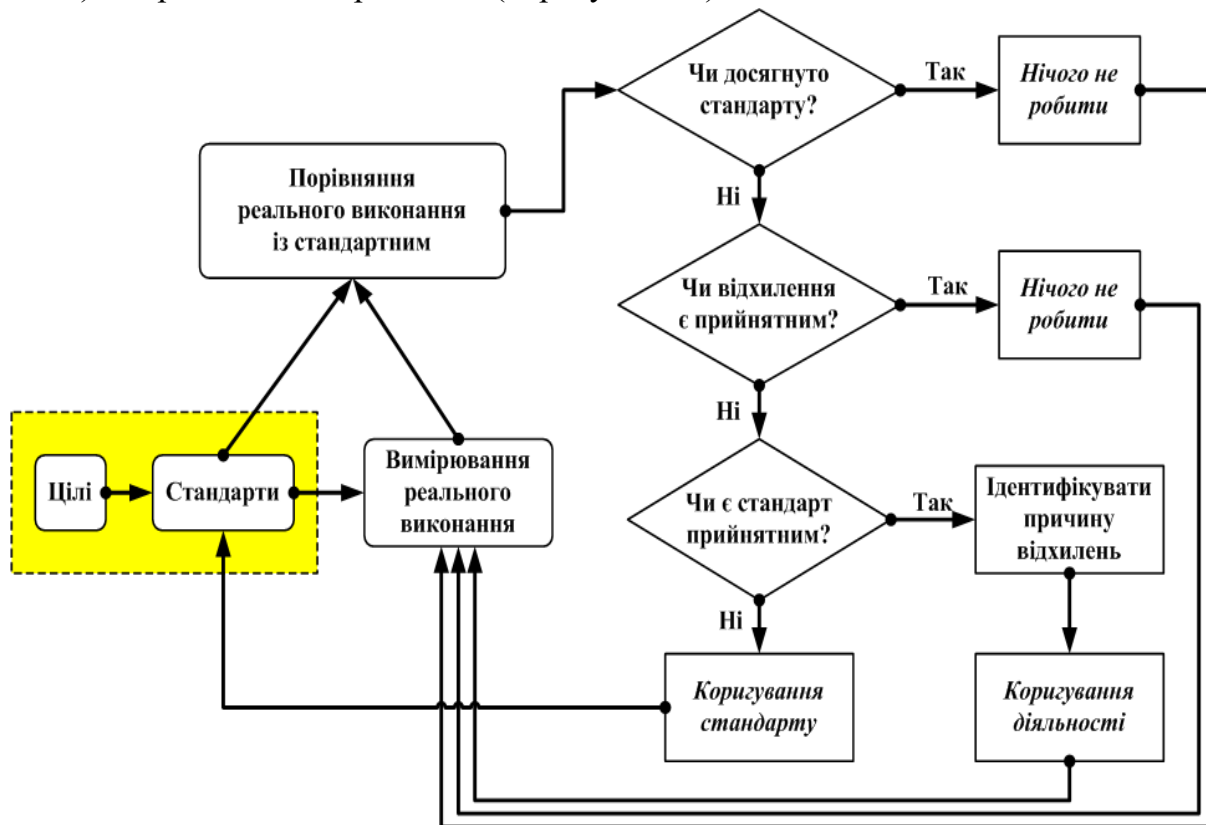


Рис. 2. Модель процесу контролю

Аналіз моделі процесу контролю показує, що сам процес контролю передуює встановленню стандартів.

Стандарти – це конкретні цілі, досягнення яких оцінюється. Вони мають бути визначені якомога раніше в процесі виконання функції планування. Розглянемо основні етапи процесу управління більш детально [2].

Етап 1. Вимірювання фактичних процесів, що виконуються в організації. При впровадженні процесу вимірювання фактичної продуктивності виникають два ключові питання: як вимірювати і що вимірювати.

Менеджери зазвичай використовують чотири основні методи вимірювання:

- 1) особисте спостереження
- 2) статистичні звіти
- 3) усні звіти підлеглих
- 4) письмові звіти підлеглих.

Кожен із цих методів має свої переваги та недоліки, тому їх використання разом (у комбінації) підвищує ймовірність отримання достовірної інформації.

Особисте спостереження дає змогу отримати уявлення про реальну діяльність підлеглих без необхідності фільтрувати інформацію. Такі спостереження дають змогу побачити те, що недоступно іншими способами (наприклад, задоволеність або

незадоволеність роботою, ентузіазм у роботі тощо). На жаль, цей метод не завжди підходить, коли потрібна об'єктивна інформація, оскільки:

- особисте спостереження значною мірою залежить від особистих якостей і почуттів спостерігача;
- особисте спостереження забирає багато часу;
- призводить до негативної реакції з боку підлеглих. Підлеглі можуть розцінити особистий контроль керівника як прояв недовіри, що обмежує їхню здатність ухвалювати рішення самостійно.

Статистичні звіти знаходять дедалі ширше застосування в управлінні бізнесом завдяки використанню комп'ютерних технологій. Перевагою статистичних звітів є групування та впорядкованість інформації, що подана у вигляді розрахунків, таблиць, малюнків і часових рядів. Однак статистична інформація завжди обмежена і зазвичай описує лише деякі, хоча й важливі, сфери діяльності організації.

Отримання інформації під час зустрічей, особистих бесід і телефонних дзвінків – усе це приклади усних звітів підлеглих. Переваги та недоліки цього підходу аналогічні перевагам і недолікам особистого спостереження. У цьому випадку:

- інформація фільтрується;
- особливість цього методу в тому, що інформацію можна отримати швидко;
- гарний зворотний зв'язок;
- важкість документувати та повідомляти таку інформацію.

Як і у випадку зі статистичною звітністю, письмова звітність менш оперативна і більш формальна. Письмові звіти легше каталогізувати і на них легше посилатися.

Перелічені вище переваги і недоліки всіх методів вимірювання фактичної ефективності вимагають їх комплексного використання в практичній діяльності менеджерів.

Не менш важливим у процесі контролю є правильний вибір об'єкта контролю. Вибір об'єкта вимірювання впливає на те, як співробітники взаємодіють із ним.

Наприклад, сфери (види) діяльності підлеглих, задоволеність співробітників власною діяльністю та дотримання бюджетних параметрів, встановлених для кожного керівника.

Деякі види діяльності важко піддаються кількісній оцінці. У таких випадках керівникам доводиться шукати суб'єктивні показники. Зрозуміло, що це має серйозні недоліки, але це краще, ніж повна відсутність стандартів та ігнорування функцій управління.

2 Етап. Порівняння фактичних результатів зі встановленими стандартами. На етапі порівняння визначається рівень відхилення фактичних результатів від стандарту. На цьому етапі важливо визначити прийнятний (допустимий) рівень відхилень. Відхилення від фактичних показників, що перевищують допустимий рівень, стають предметом управлінських дій.

Тому на етапі порівняння менеджери повинні звертати особливу увагу на розмір і напрямок відхилень.

3 Етап. Реакція на порівняння. Третій, заключний етап процесу контролю – це реакція менеджера на результати порівняння. У цьому випадку менеджери можуть обрати один із трьох варіантів

- а) нічого не робити;
- б) скоригувати діяльність підлеглих;
- в) скоригувати стандарти роботи.

Використовується, коли фактичні результати роботи відповідають стандартам або відхилення від стандартів перебувають у допустимих межах.

Якщо відхилення перевищують допустимі межі, скоригуйте діяльність підлеглих. Водночас необхідно виявити причини надмірних відхилень від стандартів:

1) Відхилення від стандартів можуть бути спричинені нереалістичністю самих стандартів. Іншими словами, стандарт може бути занадто високим або занадто низьким. У таких випадках необхідно скоригувати сам стандарт, а не дії, пов'язані з його досягненням. Найскладнішим тут є питання про зниження стандартів. Якщо результати роботи підлеглих занадто сильно відхиляються від стандартів, це може демотивувати співробітників. Водночас, якщо керівник переконаний, що стандарт реалістичний, він має підтримувати його, коригуючи поведінку підлеглих;

2) Якщо причина невідповідності криється в недоліках підлеглого, керівник має скоригувати його роботу. Прикладами таких коригувальних дій є зміни в стратегії, зміни в структурі, зміни в практиці винагороди в організації, зміни в програмах навчання, перепроєктування робочих місць і перерозподіл співробітників. Перш ніж вживати коригувальні дії, менеджери мають визначити

- чи є коригувальна дія оперативною, спрямованою на негайне виправлення ситуації;
- чи є коригувальна дія «базовою» дією, спрямованою на усунення причини та джерела відхилення.

Менеджери часто не приділяють часу основним коригувальним діям, постійно «гасять пожежі». І навпаки, компетентні менеджери мають можливість проаналізувати відхилення, виявити причини, оцінити вигоду від усунення відхилення та заздалегідь скоригувати поведінку своїх підлеглих [1].

Висновки. Управлінський контроль відіграє життєво важливу роль у забезпеченні ефективності та адаптивності сучасних організацій, особливо в контексті стрімких змін українського бізнес-середовища. Процес контролю, який включає встановлення стандартів, вимірювання результатів та внесення коригувань, є фундаментальним для досягнення цілей організації та підтримання її конкурентоспроможності. Це підкреслює значення правильного розуміння та застосування управлінського контролю в усіх аспектах менеджменту.

Слід зазначити про важливість гнучкого підходу до управлінського контролю, який включає різноманітні методи вимірювання та оцінки, адаптовані до конкретних умов та потреб організації. Реалізація ефективного контролю дозволяє не лише виявляти та коригувати відхилення від запланованих цілей, але й сприяє підвищенню загальної продуктивності, мотивації персоналу та зростанню організації. Таким

чином, управлінський контроль є ключовим елементом стратегічного управління, що впливає на успіх та стабільність підприємства в динамічному бізнес-середовищі.

Список використаних джерел

1. Кузнецов А.А. управлінський контроль: сутність, місце та призначення. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2015. № 2 (19). С. 97-106
2. Лозовський О.М. Романчук Р.А. Особливості управлінського контролю в діяльності організацій. *Економіка і суспільство*. 2018. № 9. С. 467-471
3. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri Harper & Row, 1988. 777 p.