

О.І. Гуторов, д-р екон. наук, професор

**О.О. Гуторова, канд. екон. наук, доцент, професор університету
Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва**

ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Проведено дослідження теоретико-організаційних засад контролю у сфері менеджменту, зроблено системний аналіз контролю, розкрито його практичний зміст як функції управління, проаналізовано досвід організації контролю та загальні тенденції його подальшого розвитку.

Висвітлено результати узагальнення теоретико-методичних підходів щодо визначення сутності контролювання, його місця в системі менеджменту; обґрунтовано роль та місце суб'єктів зовнішнього та внутрішнього контролю в досягненні результатів діяльності підприємств. За результатами проведеного дослідження запропоновано наукові підходи щодо подальшої трансформації організаційно-економічних засад вдосконалення процесу контролювання; обґрунтовано необхідність використання принципів ефективного контролю в процесі його практичної організації.

Ключові слова: менеджмент, контроль, координація, система контролю, зовнішній контроль, внутрішній контроль, самоконтроль, принципи ефективного контролю.

Постановка проблеми. Контроль – найважливіший фундаментальний елемент керування. Всі функції керування, такі як: планування, мотивація, створення організаційних структур, нерозривно пов'язані з контролем. Контроль – це процес досягнення організацією намічених цілей. Він необхідний для виявлення й дозволу виникаючих проблем раніше, ніж вони придбають серйозні наслідки. Самі по собі мета, плани й структура організації визначають її напрямок діяльності, контроль же розподіляючи зусилля направляє виконання робіт.

Тенденції глобалізації бізнесу, розвитку міжнародної конкуренції, телекомунікацій та Інтернету та інші створювані особливості нової економіки обумовлюють необхідність перегляду поглядів вітчизняного менеджменту на проблеми ефективного контролю в напрямку

забезпечення адекватності застосовуваних методів і інструментів принципам сучасної управлінської парадигми. Без розробки відповідної концепції ефективного контролю, в якій повинні бути запропоновані конкретні науково-практичні підходи до реального подолання невідповідностей сформованій моделі управління вимогам нової економіки, неможливо вирішити дану задачу. Саме потреба у вирішенні складних і різноманітних проблем становлення та розвитку ефективного контролю на вітчизняних підприємствах визначає актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В управлінській літературі нараховується значна кількість визначень суті і змісту контролю. Наведемо деякі з них. На думку М. Мескона контроль – це забезпечення досягнення організацією своїх цілей [1]. Як вважає Ф. Хміль контроль – це функція менеджменту, суть якої полягає у визначенні якості і коригуванні виконуваної підлеглими роботи з метою забезпечення виконання планів та завдань, спрямованих на досягнення цілей організації [2]. З погляду Т. Мостенської, контроль – це специфічна функція менеджменту, суть якої полягає у здійсненні постійного спостереження за реальним ходом виробничого процесу, зіставлення його із планами з метою: а) виявлення й усунення відхилень від планів; б) виявлення й усунення помилок у планах і програмах; в) створення бази даних для наступного планового циклу [3].

Проте, незважаючи на численні дослідження, й на сьогоднішній день виникає перелік теоретичних положень, що потребує більш детального вивчення, або який взагалі не знайшов висвітлення у роботах науковців, зокрема, організаційні підходи щодо побудови ефективної системи контролювання.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування контролю в системі менеджменту підприємств та розроблені практичних рекомендації щодо їх вдосконалення (на засадах застосування принципів ефективного контролювання) та підвищення рівня сприйняття підлеглими системи контролю в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу досліджень. Однією із передумов належного функціонування підприємств можна вважати раціонально побудовану систему зовнішнього та внутрішнього контролювання організації, обґрунтування методики її проведення, а також наближення виявлених теоретичних проблем внутрішньогосподарського контролю безпосередньо до практики суб'єктів господарювання [4].

Причини необхідності контролю:

1. Складність і динамізм зовнішнього середовища організації, унаслідок чого може з'явитися нова інформація, яка вимагає внесення коректив.
2. Імовірність помилок і неточностей у формуванні внутрішнього середовища організації (цілей, завдань, структури та ін.).
3. Імовірність ірраціональної поведінки працівників, що може призвести до відхилень і неточностей у виконанні ними завдань.
4. Імовірність виходу з ладу елементів технологічного процесу.
5. Необхідність запобігання кризі, тобто недопущення нагромадження відхилень в такій кількості, за якої повернутись до попередніх параметрів роботи стає неможливим, або дуже затратним.
6. Необхідність підтримки успіху, тобто перенесення позитивного досвіду роботи з одних частин організації на інші.

Відомий вчений Ф.Ф. Бутинець сформував класифікаційну модель контролю в підприємствах, що базувалась на багатьох ознаках. Більш того, науковець розглядає контроль як механізм і акцентує увагу на тому, що необхідно розмежовувати поняття «вид» та «форма» контролю підприємства, тому що певний вид контролю може бути одночасно організований у різних формах й різними методами [5]. Однак, на нашу думку, навіть такого роду деталізована класифікація не всебічно вимальовує класифікаційний механізм контролю сучасних підприємств.

На теперішній час доцільно виділяти наступні кваліфікаційні ознаки та види контролю:

1. За місцем виникнення:
 - а) зовнішній контроль, який виникає в зовнішньому середовищі щодо організації (податкова перевірка, зовнішній аудит і т.д.);
 - б) внутрішній контроль, який виникає в середовищі організації щодо окремих її частин або посадових осіб;
 - в) самоконтроль, який виникає у працівника щодо власних результатів діяльності.
2. За рівнем охоплення об'єктів:
 - а) повний контроль, у сферу якого потрапляють усі об'єкти організації чи напрямки її діяльності;
 - б) вибіркового контролю, у сферу якого потрапляють окремі об'єкти або напрямки діяльності організації.
3. За напрямками діяльності організації:
 - а) маркетинговий контроль, пов'язаний з оцінкою виконання маркетингових планів організації;

б) виробничий контроль, пов'язаний з оцінкою рівня виконання виробничих планів;

в) контроль системи збуту, пов'язаний з оцінкою рівня виконання збутових планів.

4. За соціально-економічним змістом:

а) фінансовий контроль;

б) контроль матеріальних ресурсів;

в) контроль трудових ресурсів.

5. За відношенням до системи планування:

а) стратегічний контроль, який здійснюється щодо рівня досягнення організацією стратегічних планів;

б) тактичний контроль, який здійснюється щодо рівня досягнення організацією тактичних планів;

в) оперативний контроль, який здійснюється щодо рівня досягнення організацією оперативних планів.

6. За часом здійснення:

а) попередній контроль, здійснюється перед початком виробничого чи іншого процесу з виконання поставлених завдань висуванням відповідних вимог до входних ресурсів, процесів чи майбутніх результатів. Організація здійснює попередній контроль одночасно з розробкою планів діяльності. Завданням попереднього контролю є запобігти можливим помилкам і неточностям;

б) поточний контроль, здійснюється одночасно з виробничим процесом застосуванням відповідних методів оперативного спостереження за його ходом. Завданням поточного контролю є виявлення й оперативне усунення відхилень заданих параметрів виробничого процесу;

в) заключний контроль, здійснюється після завершення певного виробничого циклу чи календарного періоду (наприклад, року), вимірюванням одержаних кінцевих результатів і зіставленням їх із планами. Його завданням є виявлення минулих помилок для того, щоб не допустити їх у майбутньому.

Під процесом контролю нами розуміється визначена послідовність дій і рішень менеджерів, спрямованих на розробку та впровадження системи контролю в організаціях. Процес контролю доцільно поділяти на етапи:

1. Визначення мети контролю. На цьому етапі формуються цілі і завдання організації, процес вирішення яких потребує постійного спостереження й корекції.

2. Планування контролю. На цьому етапі визначаються об'єкти, суб'єкти, засоби терміни і методи контролю, встановлюються стандарти, тобто ті критерії та показники, які застосовуватимуться для оцінки фактично одержаних результатів. На цьому етапі важливо, щоб вибрані методи контролю і стандарти максимальною мірою відповідали характеру та змісту визначених цілей і завдань. Тут же з'ясовуються допустимі відхилення від стандартів.

3. Здійснення контролюючих дій. На цьому етапі відбувається оцінка, вимірювання фактично одержаних результатів із застосуванням відповідних технічних, організаційних та економічних методів. При цьому важливо, щоб оцінювались та вимірювались саме ті параметри, які встановлені у стандартах.

4. Порівняння одержаних результатів зі встановленими стандартами, нормами та нормативами. На цьому етапі важливо досягти співставності у часі одних і тих же показників, урахувавши індекс інфляції, можливу зміну методики розрахунку показників, що відбулися за контрольований період.

5. Здійснення документального оформлення одержаних результатів у вигляді звітів, довідок, аналітичних таблиць, графіків та їх подання на розгляд керівникам відповідних рівнів.

6. Розробка і впровадження заходів щодо контролю прийнятих і реалізованих управлінських рішень. При цьому розглядають три можливих варіанти рішень:

- не застосовувати ніяких дій, але контроль продовжувати у випадку, якщо фактичні результати відповідають стандартам або коливаються в межах допустимих відхилень;
- вносити корективи у хід виробничого процесу, якщо фактичні результати відхиляються від запланованих;
- переглянути стандарти у випадку, якщо результати контролю показують, що шляхи, які розробила організація, є помилковими або не відповідають новій ситуації.

Контроль є ефективним засобом впливу на людей і спонукання їх до швидких дій [6]. Але при неефективному його здійсненні, може проявитися неадекватна поведінка працівників, яка не відповідатиме цілям і завданням організації. У зв'язку із цим виділяють дві групи проявів поведінкової реакції на контроль:

1. Реакція на контроль, яка проявляється в тому, що працівники, в першу чергу, виконують ті завдання і роботи, які контролюються, а потім – усі інші або зовсім їх не виконують.

2. Одержання менеджерами непридатної інформації проявляється в тому, що підлеглі, побоюючись відповідальності за незадовільні фактичні результати роботи, можуть надавати керівникам недостовірну інформацію про реальний стан справ, що може потім призвести до помилкових рішень.

Для уникнення негативних поведінських наслідків контролю необхідно дотримуватися принципів ефективного контролю та рекомендацій, спрямованих на підвищення рівня сприйняття підлеглими системи контролю.

Принципи ефективного контролю:

- Стратегічна спрямованість контролю, тобто система контролю повинна охоплювати стратегічні пріоритети організації і підтримувати їх.

- Орієнтація на результат. Система контролю має бути спрямована на одержання конкретних результатів і вирішення завдань, що стоять перед організацією, і не підміняти їх самим процесом контролю.

- Відповідність справи. Контроль повинен відповідати виду діяльності, що контролюється, й об'єктивно вимірювати те, що дійсно важливо.

- Своєчасність контролю. Це означає, що часовий інтервал між проведенням контролю, установленням результатів і прийняттям відповідних управлінських рішень має бути мінімальним.

- Гнучкість контролю. Система контролю повинна передбачати можливість унесення змін у зв'язку із появою нової інформації, уточненням планових показників та іншими подіями, які можуть вплинути на результат.

- Простота контролю. Система контролю повинна бути проста, доступна і зрозуміла кожному працівнику.

- Економічна ефективність контролю. Витрати на забезпечення системи контролю мають бути меншими, ніж результат від нього [7].

Рекомендації щодо підвищення рівня сприйняття підлеглими системи контролю:

1. Встановлюйте обдумані й аргументовані стандарти, які б із розумінням сприймалися підлеглими.

2. Встановлюйте двостороннє спілкування з підлеглими для обговорення тих проблем, які можуть виникнути під час здійснення контролю.

3. Уникайте надмірного контролю, оскільки це може відволікати увагу підлеглих від виконання основних завдань і змушуватиме їх вдаватися до неадекватних поведінських дій.

4. Встановлюйте жорсткі, але досяжні стандарти, оскільки завищені чи занижені завдання негативно впливають на мотивацію працівників.

5. Винагороджуйте працівників за досягнуті стандарти, що є хорошим мотиваційним стимулом на майбутнє.

Найбільш розповсюджені помилки під час здійснення контролю:

1. Ефект німба, що проявляється тоді, коли працівник настільки добре справляється з якоюсь частиною роботи, що керівник ігнорує його недоліки під час виконання інших робіт.

2. Ефект камертона, який виникає тоді, коли окремі недоліки чи випадки невдалого виконання робіт підлеглим впливають на загальну негативну оцінку його діяльності.

3. Стереотип, що виникає тоді, коли упереджене позитивне чи негативне ставлення до працівника впливає на оцінку його роботи керівником.

4. Порівняння, що виникає тоді, коли керівник порівнює результати роботи підлеглого не з установленими стандартами, а з результатами інших працівників, що може призвести до помилок в оцінках.

5. Дзеркальність, яка з'являється тоді, коли керівник оцінює підлеглого, схожого за характером чи поведінкою на нього. При цьому оцінка схожих підлеглих може бути завищеною, а несхожих – заниженою.

6. Відмінність, що з'являється тоді, коли керівники не наважуються повідомити підлеглих про погані результати контролю. Але при цьому підлеглі не дізнаються, що саме їм слід покращувати, що не змінить ситуації на краще.

Висновки. Контроль вимагає прийняття рішень, і для нього, як і для решти функцій менеджменту необхідна комунікація, обмін інформацією для прийняття правильного рішення. Через це, а також внаслідок того, що ці дві характеристики пов'язують всі управлінські функції, забезпечуючи їх взаємозалежність, комунікації і прийняття рішень виступають сполучними процесами.

Прийняття рішень – це вибір того, як і що планувати, організовувати, мотивувати і контролювати. У найзагальніших рисах саме це становить основний зміст діяльності керівника. Основною вимогою для прийняття ефективного об'єктивного рішення або навіть розуміння справжніх масштабів проблеми є наявність адекватної точної інформації. Єдиним способом отримання такої інформації є комунікація. Комунікація – це процес обміну інформацією, її смисловим значенням між двома або більше людьми.

Контроль можна визначити як процес, що забезпечує ефективне досягнення мети організації. У функцію контролю входять облік (збір, обробка) і аналіз інформації про фактичні результати діяльності всіх підрозділів організації, порівняння їх з плановими показниками, виявлення відхилень і аналіз їх причин, розробка заходів для досягнення поставлених цілей. Поява відхилень у діяльності організації від плану може вимагати термінових рішень, що здійснюється через розглянуту функцію координації і регулювання.

Місце і значення контролю визначаються тим, що він є способом організації зворотних зв'язків, завдяки яким орган управління отримує інформацію про хід виконання його рішення.

Бібліографічний список: 1. Мескон М.Х. Основы менеджмента: учебник. – Москва, 1999. – 826 с. 2. Хміль Ф.І. Основы менеджменту : підручник. Київ: Академвидав, 2005. – 608 с. 3. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. Менеджмент: підручник. – Київ: Сузір'я, 2007. – 690 с. 4. Михайлова Л.І., Галкін О.В. Контролювання діяльності сільськогосподарських підприємств: наукові основи, стан і перспективи: монографія. – Суми: Видавництво ПП Вінниченко М.Д., ФОП Литовченко Є.Б., 2015. – 204 с. 5. Бутинець Ф.Ф., Бардаш С.В., Малюга Н.М., Петренко Н.І. Контроль і ревізія: навч. посібник. – Житомир: ЖІТІ, 2000. – 512 с. 6. Гуторов О.І., Гуторова О.О. Теоретико-методологічні основи оцінки ефективності управління // Вісник ХНАУ. – Серія «Економічні науки». – Харків, 2013. – № 5. – С. 38–47. 7. Гуторов О.І., Абраменко П.О. Сучасні теорії мотивації й особливості їх застосування в умовах ринкового середовища // Вісник ХНАУ. – Серія «Економічні науки». – Харків, 2013. – № 8. – С. 10–17.

Гуторов А.И., Гуторова Е.А. Теоретико-организационные основы контроля в системе менеджмента. Проведено исследование теоретико-организационных основ контроля в сфере менеджмента, осуществлен системный анализ контроля, раскрыто его практическое содержание как функции управления, проанализирован опыт организации контроля и общие тенденции его дальнейшего развития.

Освещены результаты обобщения теоретико-методических подходов относительно определения сущности контролирования, его места в системе менеджмента; обосновано роль и место субъектов внешнего и внутреннего контроля в достижении результатов деятельности предприятий. По результатам проведенного исследования предложены

научные подходы относительного дальнейшей трансформации организационно-экономических основ совершенствования процесса контролирования; обосновано необходимость использования принципов эффективного контроля в процессе его практической организации.

Ключевые слова: менеджмент, контроль, координация, система контроля, внешний контроль, внутренний контроль, самоконтроль, принципы эффективного контроля.

Hutorov O.I., Hutorova O.O. Theoretical and organizational basic principles for the management system control. There have been studied theoretical and organizational basic principles of control in the field of management, conducted a systematic analysis of control, discovered its practical content as a managerial function, as well as analyzed control organization experience and general trends of its further development.

Based on the generalization of approaches, there have been generalized classification signs of the enterprise control systems according to the spheres, which, unlike the existing ones, include the control system of the activities of managerial and production personnel, the introduction of which will help to improve appropriate attitude of employees towards work, lack of work, fraud, etc. The effective functioning will influence the results of operating control systems.

There have been given the results of the generalization of theoretical and methodical approaches to determination of the nature of controlling and its place in the management system; substantiated the role and place of the subjects of external and internal control in achieving the results of the enterprises activities. Based on the study results, there have been offered scientific approaches for further transformation of organizational and economic basic principles to improve the process of control; substantiated the necessity of application of the principles of effective control in the process of its practical organization.

There has been emphasized the improvement of methodological approaches to the modeling of effective controlling of the activities of enterprises and development of recommendations for promoting the level of acceptance of the control system by subordinates.

Key words: management, control, coordination, control system, external control, internal control, self-control, effective control principles.

Стаття надійшла до редакції: 12.02.2018 р.