

УДК 338.244

Потапюк І.П., к.е.н., доцент

Мищенко О.В., Сухорученко Я.А., здобувачі вищої освіти СВО «Магістр»

Полтавська державна аграрна академія

## УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті визначено найоптимальніше поняття «стратегічне управління», а також наголошено на важливості розробки та реалізації ефективної стратегії. Зазначено, що управлінський контроль є одною із основних функцій менеджменту. Зображено місце управлінського контролю в процесі управління підприємством. Виділено основні види та інструменти управлінського контролю.

**Ключові слова:** управління підприємством, стратегія, стратегічне управління, контроль, управлінський контроль, види управлінського контролю, елементи управлінського контролю.

Potapiuk I., Michenko O., Suhoruchenko Ya.

## MANAGEMENT CONTROL AS A PART OF STRATEGIC MANAGEMENT BY ENTERPRISE

The article defines the most optimal concept of "strategic management", as well as emphasizes the importance of developing and implementing an effective strategy. It is noted that management control is one of the main functions of management. The place of managerial control in the process of enterprise management is shown. The main types and tools of managerial control are allocated.

**Keywords:** enterprise management, strategy, strategic management, control, managerial control, types of managerial control, elements of managerial control.

Потапюк І.П., Мищенко О.В., Сухорученко Я.А.

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ КАК ЭЛЕМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В статье определено оптимальное понятие «стратегическое управление», а также отмечена важность разработки и реализации эффективной стратегии. Отмечено, что управленческий контроль является одной из основных функций менеджмента. Изображено место управленческого контроля в процессе управления предприятием. Выделены основные виды и инструменты управленческого контроля.

**Ключевые слова:** управление предприятием, стратегия, стратегическое управление, контроль, управленческий контроль, виды управленческого контроля, элементы управленческого контроля.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Управлінський контроль є однією із основних функцій менеджменту, ціль якої – кількісна і якісна оцінка праці та облік результатів роботи організації. Головними інструментами реалізації цієї функції є спостереження, перевірка всіх сторін діяльності, облік та аналіз. У загальній системі управління контроль виступає як елемент зворотного зв'язку. За результатами контролю проводиться корегування раніше прийнятих рішень, планів, норм і нормативів. Ефективно поставлений контроль має стратегічне спрямування, орієнтується на кінцеві результати, здійснюється своєчасно і достатньо є простим. Остання вимога особливо важлива в сучасних умовах, коли організація прагне будувати роботу на принципі довіри до людей, що веде до суттєвого скорочення контрольних функцій, які виконуються безпосередньо менеджерами. За таких умов контроль стає менш жорстким і більш економічним [2].

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Аспектам сутності стратегічного управління підприємств присвятили свої праці такі вчені, як І. Ансофф, О. Віханський, Г.І. Кіндратська, В. Маркова, М. Мескон,

Р. Фатхутдінов, Ф. Хедоурі. Питання щодо поняття та процесу управлінського контролю найбільш ґрунтовно висвітлене у роботах В.Р. Весніна, Р.Л. Дафта, М.І. Кабушкіна, М. Мескона, Ф. Хедоурі, А.А. Брасса, Ю.А. Ципкіна та Т. Бойделла.

**Цілі статті.** Основними цілями та завданнями дослідження є обґрунтування важливості управлінського контролю у стратегічному управлінні підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Управління діяльністю підприємства зазвичай орієнтоване на короткостроковий період, а цілі, які ставлять перед собою керівники не враховують глобалізаційні процеси та зростання конкуренції в умовах сьогодення. Тому управління діяльністю підприємства має мати стратегічний характер.

Вивчення питання стратегічного управління і наявності значної кількості досліджень обумовлює наявність великої кількості визначень даного поняття. Здійснивши аналіз дефініції поняття «стратегічне управління», можна визначити найоптимальніше і розглядати його як управління, яке базується на людському потенціалі як на основі організації, спрямовує виробничу діяльність на задоволення потреб споживачів, добре реагує і впроваджує певні зміни в системі діяльності, що відповідають усім нормам з боку оточення і дозволяють досягти відповідних конкурентних переваг. У сукупності це дає можливість підприємству розвиватися в довгостроковому періоді, досягаючи своєї мети.

Для подолання виникаючих труднощів підприємству необхідно сформулювати стратегію своєї діяльності і визначити шляхи її реалізації через систему стратегічного планування. Водночас застосування стратегічного планування діяльності підприємств та їхніх ділових відносин, розробка стратегії розвитку створює такі важливі переваги, як: виявлення проблем, які виникають; підготовка підприємства до змін у зовнішньому середовищі; покращення координації дій підприємства; сприяння більш раціональному розподілу ресурсів.

Планування й розробка стратегії дозволяють в комплексі врахувати як внутрішні, так і зовнішні чинники. З огляду на це розробка стратегії стає актуальною та має бути сформована на підставі ретельного й комплексного стратегічного аналізу.

Необхідність розробки стратегії розуміють не всі керівники підприємств. Із ростом та розвитком підприємства приходить і розуміння важливості стратегічного управління. З його розвитком змінюється і мета – основна увага приділяється збільшенню грошового потоку та управлінню операційною діяльністю. Із становленням підприємства приходить і розуміння необхідності бачення його майбутнього, тобто створення стратегії підприємства.

Стратегія розробляється швидше з точки зору перспективи всієї організації, а не конкретного індивіда. Рідко засновник підприємства може собі дозволити поєднувати особисті плани зі стратегією організації. Стратегія передбачає розробку обґрунтованих заходів і планів досягнення намічених цілей, в які повинні бути враховані науково-технічний потенціал підприємства і його виробничо-збутові потреби.

Головною ідеєю, що розкриває сутність концепції стратегічного управління, є необхідність врахування взаємозв'язку і взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства. Стратегії у цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей.

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дозволяє встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити у відповідність за рахунок розробки та реалізації стратегії [5].

На практиці процес стратегічного управління не має точних, розділених між собою етапів. Порушується послідовність, оскільки більшість робіт виконується одночасно; спостерігається повернення до вже «пройдених» етапів для перевірки.

З іншого боку, стратегічне управління, що являє собою комплексний інноваційний процес, не може відбуватися ізольовано від того, що відбувається на

підприємстві: кризові ситуації, конфлікти або, навпаки, прориви в ту чи іншу галузь. Стратегічне управління не може розглядатися як робота винятково менеджерів вищого рівня управління [3].

Варто зазначити, що стратегічне управління складається із чотирьох фаз: стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії, оцінка результатів. Управлінський облік повинен забезпечувати значиму для користувачів інформацію про стратегію підприємства (поточні показники змін у стратегічному положенні). Так, із погляду стратегічного управління прибуток розглядається не як внутрішній результат діяльності підприємства, а як зовнішній, тобто як стан цього підприємства щодо існуючих і можливих конкурентів. Внаслідок цього в стратегічному управлінні і контролі увага зосереджується на відносних даних про ціни, витрати, попит, фінансовий стан, коли власні показники повинні обов'язково порівнюватись з аналогічними даними конкурентів. Кожен із перерахованих показників розрізняє специфіка розрахунку, складність оцінки і достовірність. Але, оскільки існують методики визначення маркетингових досліджень і методи прогнозування, це не є невирішеною проблемою [4].

Професор Р.Н. Ентоні визначив управлінський контроль як процес, за допомогою якого менеджери переконуються, що ресурси отримуються та використовуються ефективно і продуктивно з метою досягнення цілей, які поставлені перед організацією [8]. Одночасно науковець управлінський контроль відокремлював від стратегічного та оперативного.

Управлінський контроль – це вплив менеджерів на працівників підприємства для ефективного реалізації організаційної стратегії. У середовище управлінського контролю входять [4]:

- внутрішня організація підприємства;
- вимоги і процедури управління;
- внутрішньофірмова культура;
- зовнішнє середовище підприємства.

Беззаперечним є той факт, що контроль виступає одним із головних інструментів розвитку підприємства. В менеджменті без контролю неможливий управлінський процес. Контроль – це обов'язкова функція менеджменту, він є заключною стадією управлінського процесу і відіграє роль з'єднувальної ланки між керуючою і керованою системами.

Управлінський контроль (контроль як функція внутрішньо фірмового 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.

Головна мета управлінського контролю – не виправлення помилок, а запобігання їм, що для підприємства буде значно дешевше. Без надійної системи контролю жодне підприємство не може успішно функціонувати.

У сучасному бізнес-середовищі ефективний механізм контролю стає одним із найважливіших елементів управлінської діяльності, одним із вирішальних чинників підтримки стійкої позиції підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та всебічного розвитку [1].

Менеджери починають здійснювати функцію контролю з того моменту, коли визначили ціль і створили підприємство. Без контролю починається хаос і об'єднати діяльність працівників 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. Місце управлінського контролю в процесі управління підприємством відображено на рис. 1.



Рис. 1. Місце управлінського контролю в процесі управління підприємством

Контроль взаємопов'язаний з управлінською діяльністю, а тому передбачає високий рівень влади і повноважень для прийняття ефективних управлінських рішень.

Найбільш поширеною є класифікація контролю за критерієм часу здійснення контрольних операцій, тобто до, впродовж здійснення трансформаційного процесу і після нього (рис. 2).

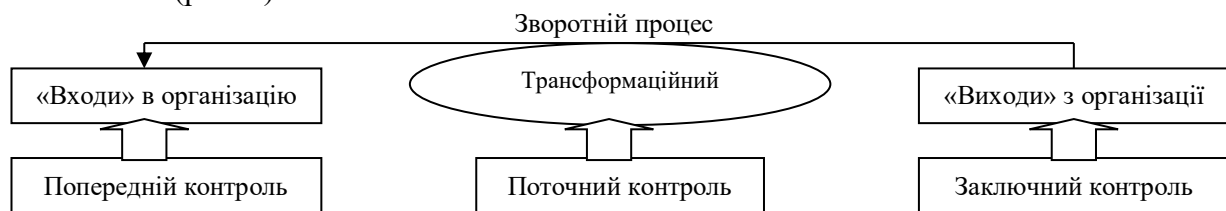


Рис. 2. Види управлінського контролю [6]

Випереджаючий контроль здійснюється до початку трансформаційного процесу і спрямований на якість та/або кількість усіх вхідних ресурсів у підприємство (фізичних, людських, інформаційних, фінансових тощо) перш ніж вони стануть частиною підприємства.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо впродовж трансформаційного процесу. Він ґрунтується на вимірюванні фактичних результатів діяльності й оперативному реагуванні на відхилення, що виникають. Розрив у часі між виникненням відхилень і коригуючими діями менеджера є мінімальним.

Заключний контроль відбувається після завершення трансформаційного процесу. Його об'єктом є виходи із підприємства. Основний недолік заключного контролю –

констатація відхилень, коли збитки невідворотні. Отже, ефективність заключного контролю нижча проти інших, однак для багатьох видів діяльності він є єдиним можливим видом контролю.

Відповідно до теоретичних основ та значення управлінського контролю в підприємстві, вважається за доцільне виділення таких елементів управлінського контролю: контроль зовнішнього середовища, контрольні змінні, стандарти контролю, інформаційні звіти, контроль оцінки, контроль корегування, оцінка ефективності, механізм стимулювання, комунікаційні зв'язки, моніторинг (табл. 1) [7].

Таблиця 1

Елементи управлінського контролю [7]

| №   | Елемент                         | Характеристика елементу   |
|-----|---------------------------------|---|
| 1.  | Контроль зовнішнього середовища | Контрольне середовище визначає умови функціонування системи управлінського контролю в підприємстві, що включає зовнішню і внутрішню складову. Зовнішнє середовище формується із національної політики, економіки, стану соціального розвитку, регіонального середовища та ін., а внутрішнє середовище охоплює етичні цінності підприємства, організаційну структуру, поділ функцій і повноважень, виділення центрів відповідальності тощо.  |
| 2.  | Контрольні змінні               | Є ключовим елементом системи управлінського контролю і управління ризиками, що впливають на досягнення стратегічних цілей підприємства. Досягнення або недосягнення будь-яких цілей підприємства безпосередньо залежить від управління елементами ризику та факторами вартості, які найбільш впливають на досягнення організаційних цілей. Для забезпечення прийнятного рівня ефективності системи управлінського контролю на підприємстві є доцільним з'ясування критичного розміру показника, особливо контрольної змінної, межі досягнення якої можуть мати негативні наслідки для подальшого функціонування та розвитку підприємства.                 |
| 3.  | Стандарти контролю              | Є основою управління та критерієм оцінки його ефективності, що відображає кількісні контрольні змінні показники. Використання стандартів контролю передбачає визначення ступеня досягнення задекларованих цілей підприємства. Стандарти дають змогу деталізувати стратегічну ціль суб'єкта господарювання за окремими взаємопов'язаними елементами з метою контролю за їх виконанням. За об'єктами управління стандарти контролю можуть бути розділені на стандарти контролю на вході, стандарти контролю процесу та стандарти контролю результату. Отже, дійсність та дієвість стандартів безпосередньо впливає на ефективність управлінського контролю. |
| 4.  | Інформаційні звіти              | Є процесом вимірювання, реєстрації та підготовки інформації про діяльність підприємства з метою відображення господарських операцій. Найголовнішими вимогами до якості інформаційних повідомлень управлінського контролю є їх актуальність та надійність. Актуальність звітів відображається у контрольних змінних, у той час як надійність відображає реальність фактів господарського життя підприємства. Інформаційні звіти в основному складаються з бухгалтерських та статистичних звітів та бізнес-звітів.  |
| 5.  | Контроль оцінки                 | Це процес перевірки відображення господарської діяльності підприємства, порівняння даних інформаційних звітів управлінського контролю зі стандартами контролю та проведення необхідних аналітичних розрахунків. Результат оцінки залежить безпосередньо від якості стандартів, інформаційних повідомлень системи контролю та ефективності необхідних коригуючих дій. Для забезпечення належного рівня контролю оцінки необхідним є точне і своєчасне виявлення причин, що призводять до розбіжностей між фактичними даними та прийнятими стандартами, які можуть бути критичними.   |
| 6.  | Контроль корегування            | Процес регулювання або корекції несприятливої дисперсії між фактичними даними та стандартами контролю після оцінки. Суть контролю корегування – забезпечення реалізації норм і цілей контролю.  |
| 7.  | Оцінка ефективності             | Процес оцінки результатів управлінського контролю. Основні принципи: об'єднання показників операційних результатів, поєднання критеріїв внутрішньої і зовнішньої оцінки, поєднання показників фінансових та нефінансових оцінок.  |
| 8.  | Механізм стимулювання           | Процес встановлення винагороди або покарання працівників відповідно до результату їх роботи.  |
| 9.  | Комунікаційні зв'язки           | Процес своєчасного представлення релевантної інформації суб'єктами контролю в межах їх функціональних повноважень. Система не зможе повноцінно функціонувати, якщо не буде зв'язку між стандартами контролю та інформаційними повідомленнями, а отже, оцінка та корегування будуть реалізовані неефективно. Без своєчасного і точного інформаційного взаємозв'язку між кожним елементом система управлінського контролю втратить свою ефективність.   |
| 10. | Моніторинг                      | Відображення якості реалізації прийняття рішень на основі інформації акумульованої системою управлінського контролю. Працівники, на яких покладено функції контролю самі повинні бути під контролем, що є елементом досконалої системи управління. Якщо немає контролю або оцінки, продуктивність та ефективність буде знижуватися.   |

При виборі елементів системи управлінського контролю необхідним є врахування: особливостей господарської діяльності суб'єкта господарювання, типу управління, організаційної структури, наявного людського капіталу, інформаційних

запитів адміністративного персоналу та ін., оскільки їх набір безпосередньо впливає на ефективність системи управлінського контролю. Це дасть змогу структурувати взаємозв'язок між управлінням, власне управлінським контролем та бажаними результатами ефективності діяльності [7].

Тому варто зауважити, що кожен елемент має свою особливу та важливу функцію в процесі управлінського контролю і є запорукою якості управлінських рішень. Неналежне врахування наведених елементів буде призводити до зниження якості функціонування підприємства.

**Висновки.** Отже, у результаті дослідження зазначеної проблеми бачимо, що управлінський контроль виступає однією із основних функцій менеджменту, ціллю якої є кількісна і якісна оцінка праці та облік результатів роботи організації. Найоптимальнішим визначили таке поняття стратегічного управління, де воно розглядається як управління, що базується на людському потенціалі як на основі організації, спрямовує виробничу діяльність на задоволення потреб споживачів, добре реагує і впроваджує певні зміни в системі діяльності, які відповідають усім нормам з боку оточення і дозволяють досягти відповідних конкурентних переваг. Вибір основних елементів системи управлінського контролю дасть змогу структурувати взаємозв'язок між управлінням, власне управлінським контролем та бажаними результатами ефективності діяльності.

#### Список використаних джерел:

1. Васильев В.Л. Контроль как инструмент менеджмента и институт экономической безопасности / В.Л. Васильев, Э.М. Ахметшин // Интернет-журнал Науковедение, 2014. – № 4.
2. Грушенко В.И. Менеджмент: восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: учеб. пособие / В.И. Грушенко. – М.: Инфра-М, 2011. – 288 с.
3. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / Р. Каплан, Д. Нортон / [2-е изд., испр. и доп.] – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 320 с.
4. Красностанова Н.Е. Управлінський контроль у системі стратегічного планування / Н.Е. Красностанова, М.А. Маневич, Д.В. Запорожан // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2001. – № 436: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 39-43.
5. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
6. Охріменко А.Г. Основи менеджменту: [навч. посібник] / А.Г. Охріменко. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 130 с.
7. Савченко Р.О. Елементи системи управлінського контролю / Р.О. Савченко // Економіка та держава. – 2016. – № 6. – С. 48-52.
8. Anthony R.N. Planning and Control Systems: A framework for analysis. – Boston, Ma.: Harvard Graduate School of Business, Division of Research, 1965.

*Рецензент д.е.н., професор Маркіна І.А.*

УДК: 332.155

Талах Т.А., к.е.н., доцент кафедри обліку і аудиту  
Луцький національний технічний університет

### ОСОБЛИВОСТІ МЕТОДИКИ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У публікації підлягають розгляду питання щодо особливостей формування методики оцінки і аналізу виробничого потенціалу підприємства залежно від підходів до визначення його складу і структури.

**Ключові слова:** потенціал, виробничий потенціал, методика аналізу, оцінка.

Talakh T.