

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
« МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ »

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

З дисципліни «Менеджмент»

на тему: «Сучасний погляд на контроль як функцію менеджменту»

Студента Леонова
Віктора Андрійовича
Курсу II
групи: ТУбц-8-24-Б1М (4,6зс)
напряму Менеджмент
спеціалізація -
Керівник: Шовкова Галина
Василівна, викладач
Оцінка: _____
Національна шкала _____
Кількість балів _____ ECTS _____

Члени комісії

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Київ-2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛЮ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	5
1.1. Сутність та особливості контролю в організації	5
1.2. Види контролю в організації	11
РОЗДІЛ 2 ПРОЦЕС КОНТРОЛЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ	16
2.1. Система контролю в менеджменті	16
2.2. Процес та етапи контролю	20
2.3. Методи контролю	23
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ КОНТРОЛЮ ЯК ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ	28
ВИСНОВОК	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	32

ВСТУП

Актуальність теми. Організація в системі менеджменту є складним утворенням, яке потребує використання управлінських впливів, які проявляються через застосування менеджерами функцій планування, організації, мотивації, контролю, регулювання.

Контроль серед функцій управління займає особливе місце, тому що реалізація даної функції дає можливість порівняти досягнуті результати організації із запланованими показниками. Контроль є основою для внесення корегувань у процес діяльності суб'єкта господарювання.

На сучасному етапі розвитку організацій контролю приділяється важливе значення, тому що своєчасні зміни цілей, стратегій є умовою ефективного використання потенціалу організації, можливостей збереження чи підвищення її конкурентоспроможності.

Проблема організації ефективного контролю діяльності суб'єкта господарювання завжди перебувала у полі зору дослідників менеджменту.

Ефективність контролю як функції управління досліджували такі теоретики менеджменту як Ф. Тейлор, М. П. Фоллетт, А. Файоль, Д. МакГрегор, Р. Лайкерт, Ф. Герцберг, П. Друкер, Е. Демінг та інші.

Серед вітчизняних дослідників менеджменту, важливий вклад в пошук шляхів вдосконалення контролю як функції менеджменту зробили такі науковці як

Ф. Бутинець, Т. Журба, С. Ільїна, В. Йохна, Г. Осовська, О. Сердюк, В. Сладкевич, М. Стадник, Ф. Хміль, А. Шегда, Г. Щокін та інші.

Курсова робота виконувалася з **метою** дослідження ефективності застосування функції контролю в сучасних умовах господарювання, для пошуку шляхів покращення господарської діяльності організації.

Досягнути поставленої мети допомогло вирішення таких **завдань** у процесі дослідження:

- зрозуміти теоретичні основи контролю в процесі здійснення господарської діяльності підприємства;

- дослідити процес сучасного контролю в організації;
- вивчити методи та принципи контролю;
- зрозуміти проблеми та розробити пропозиції щодо вдосконалення процесу контролю в сучасних умовах господарювання.

Об’єктом дослідження курсової роботи виступає організація, як центральний елемент системи менеджменту. **Предметом** вивчення курсової роботи є сучасні підходи до контролю як функції менеджменту організації.

Під час дослідження проблем сучасного контролю в організації застосовувалися такі **методи**: системний підхід, спостереження, синтез, методи індукції та дедукції, табличний.

Інформаційну основу дослідження сформували розробки науковців, які вивчали проблеми сучасного контролю та його місце в процесі управлінні організацією.

Структура курсової роботи: вступ, три розділи, висновок, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛЮ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Сутність та особливості контролю в організації

Процес менеджменту в організації починається із визначення головної мети суб'єкта господарювання – місії, яка розкриває причину його існування на ринку, цілей, які впливають з місії та стосуються різних функціональних напрямків діяльності: виробничого, фінансового, збутового, кадрового тощо.

Щоб зрозуміти чи досягаються поставлені цілі перед організацією необхідний контроль, для запобігання виникненню кризових ситуацій в організації.

Сутність контроль визначалася різними теоретиками менеджменту по своєму (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Визначення сутності контролю теоретиками науки управління

Визначення сутності контролю в організації	Автор
Контроль – це обов'язкова функція менеджменту, яка є заключною стадією управлінського процесу і відіграє роль зв'язуючої ланки між керуючою і керованою системами.	О. Гірняк, П. Лозановський [3].
Контролювання – це вид управлінської діяльності щодо забезпечення процесу, з допомогою якого керівництво організації визначає, наскільки правильні його управлінські рішення, а також потребу у здійсненні певних коректив.	О. Кузьмін, О. Мельник [8].
Сутність його полягає у своєчасному виявленні відхилень у роботі, зумовлених низькою виконавчою дисципліною персоналу або впливом чинників зовнішнього середовища, внесенні коректив, а отже, створенні належних умов для реалізації стратегії організації.	В. Сладкевич, А. Чернявський [17].
Контролювання – вид управлінської діяльності, спрямований на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінювання та аналізу результатів діяльності її структурних одиниць та вживання коригуючих заходів у разі відхилення фактичних результатів від запланованих.	В. Стадник [18].
Контролювання як функція менеджменту – визначення якості й коригування виконуваної підлеглими роботи з метою забезпечення виконання планів і завдань, спрямованих на досягнення цілей організації.	Ф. Хміль [21].

Джерело: узагальнено автором

Із аналізу визначень контролю, які представлені в таблиці 1.1 бачимо, що окремі дослідники визнають контроль обов'язковою функцією менеджменту [3, 19], інші називають його видом управлінської діяльності [8, 18]. Проте у всіх представлених тлумаченнях сутності контролю, визначене його місце в управлінському процесі, як заключна стадія.

Думка дослідників збігається щодо мети контролю – це порівняння досягнутих результатів із запланованими завданнями та виявленні відхилень фактичних результатів від запланованих.

Отже, проведені дослідження визначень сутності контролю дають можливість зробити висновок про те, що контроль це функція управління, яка є частиною управлінського процесу, яка здійснюється для порівняння фактичних результатів господарської діяльності із запланованими показниками, дає можливість перевірити ефективність прийняття управлінських рішень та внести коригування у процес менеджменту.

Особливості контролю як функції управління проявляються у його об'єктах, суб'єктах, предметі, принципах, меті, завданнях.

Об'єктом контролю є те, що перевіряється або хто перевіряється [22]. До об'єктів контролю можемо віднести:

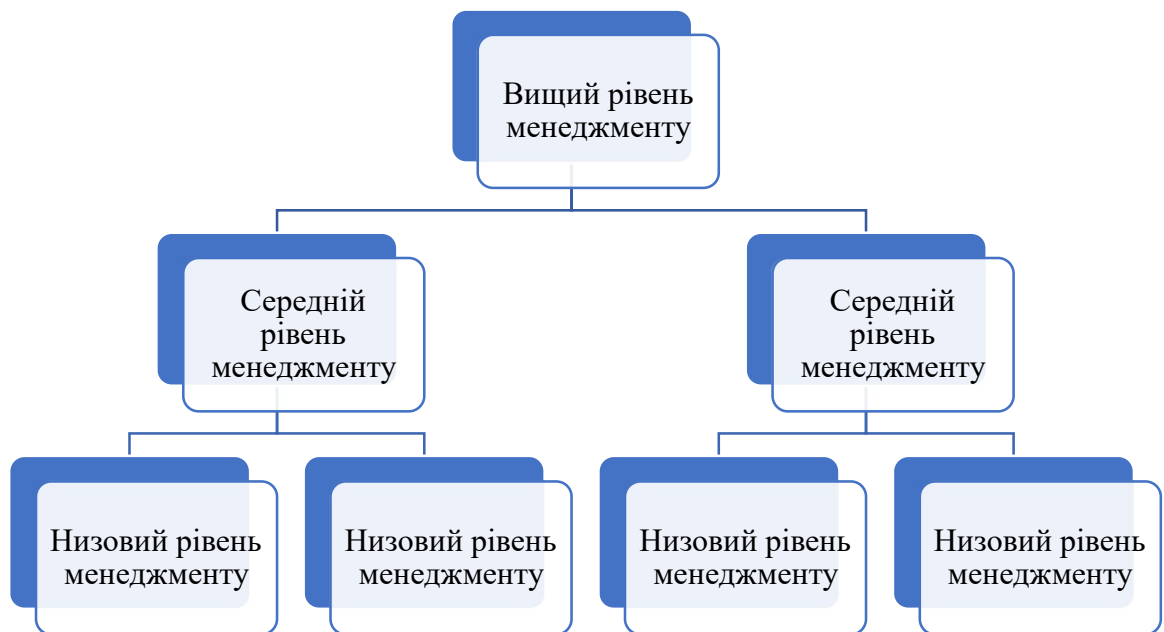
1. Місія, цілі, завдання, стратегія, політика.
2. Всі види ресурсів організації: матеріальні, фінансові, трудові, технологічні, інформаційні.
3. Виробничі процеси: постачання, виробництво, збут, логістика тощо.
4. Якість продукції.
5. Витрати виробництва, собівартість одиниці виготовленої продукції.
6. Конкурентоспроможність продукції.
7. Показники господарської діяльності: чистий дохід, собівартість реалізації, фінансовий результат.
8. Показники ефективності господарювання: продуктивність праці, показники фондівіддачі, фондомісткості, фондоозброєності.
9. Майновий стан підприємства.

10. Фінансові показники: платоспроможність, фінансова стійкість, рентабельність, ділова активність, ліквідність тощо.

Таким чином, дослідження об'єктів контролю дає можливість зробити висновок, що контроль пронизує всі сфери діяльності суб'єкта господарювання, пронизує діяльність організації як по вертикалі так і її горизонтальні рівні.

Суб'єктами контролю в організації є менеджери усіх рівнів управління, які наділені відповідними повноваженнями на прийняття управлінських рішень [6].

Діапазон контролю – це сфера впливу менеджера, яка визначається його місцем у ієрархії управління. В менеджменті визначається три рівні ієрархії управління: вищий, середній, низовий (рис. 1.1).



Джерело: розроблено автором

Рис. 1.1. Рівні менеджменту в організації, які визначають рівні контролю

Вищий рівень управління представлений директором організації, який має найбільші повноваження в організації, тому діапазон контролю його теж є найбільш широкий, оскільки цей менеджер несе відповідальність за діяльність всієї організації. Контроль вищим рівнем організації здійснюється через менеджерів низових рівнів ієрархічної драбини.

Середній рівень управління представлений менеджерами, які відповідають за конкретні напрями діяльності організації, тому їхній діапазон контролю обмежується цими напрямками. Вони забезпечують функціонування зворотного зв'язку між вищим рівнем управління та низовим.

На низовому рівні управління перебувають менеджери з найбільш вузьким діапазоном контролю, тому що вони відповідають за виконання окремих завдань, робіт тощо.

Предметом контролю в організації є стан та поведінка об'єкта управління, яка повинна здійснюватися відповідно до встановлених законів, норм, правил, рішень, доручень тощо [3].

Сучасний контроль в організації здійснюється на основі визначених правил – принципів контролю:

1. Принцип спрямованості на головне. Контроль пов'язаний з витратами, тому для забезпечення ефективного контролю необхідно більше ресурсів спрямовувати на контроль основних напрямів діяльності.
2. Принцип орієнтації на результат – кінцевим результатом контролю є не лише виявлення відхилень, а й усунення причин їх появи.
3. Принцип всеосяжності – поширення контролю на всі сторони діяльності організації.
4. Принцип економичності – здійснення процесу контролю з якомога меншими затратами.
5. Принцип науковості – застосування сучасних підходів до організації процесу контролю.
6. Принцип дієвості – прийняття ефективних управлінських рішень за результатами контролю.
7. Принцип об'єктивності контролю – контроль має здійснюватися на основі об'єктивного а не суб'єктивного підходу.
8. Принцип раптовості – неочікуваність перевірки для підлеглих, що забезпечує отримання інформації про реальний стан справ в організації.

9. Принцип виховної дії – з результатів контролю підлеглі мають зробити висновок про недопускання певних відхилень чи порушень [26].

На нашу думку, дотримання принципів організації контролю забезпечить його результативність та ефективність функціонування суб'єкта господарювання.

Метою контролю є сприяння тому, щоб фактичні результати найбільше відповідали очікуваним, а тому види контролю відрізняються за часом його здійснення в процесі управління організацією [17].

Головною метою контролю в організації є сприяння тому, щоб фактичні результати у найбільшій мірі відповідали очікуваним [7].

Завданнями контролю, як функції управління є:

1. Дослідження стану чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ, збір інформації, яка дає можливість визначити відповідність стратегії організації, заходів політики підприємства на ринку, стану зовнішнього середовища.

2. Оцінювання гнучкості управління, його здатності оперативно реагувати на зміну чинників зовнішнього середовища.

3. Зіставлення досягнутих показників господарської діяльності із запланованими та виявлення відхилень.

4. Оцінка відхилень та визначення причин відхилень від намічених цілей.

5. Розробка управлінських рішень, які дадуть можливість усунути відхилення та розробити заходи, які допоможуть запобігти відхиленням у майбутньому.

6. Забезпечення керівництва інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень.

7. Врахування внесків кожного працівника у досягнення результатів діяльності організації.

8. Формування зворотного зв'язку між керуючою та керованою системами у процесі здійснення господарської діяльності.

Внутрішніми користувачами інформації, отриманої в процесі контролю є менеджери організації, які використовують її для досягнення таких цілей:

– визначення потреби у фінансових ресурсах;

- оцінка правильності прийнятих раніше інвестиційних рішень і ефективність структури капіталу;
- внесення коректувань у планові показники;
- розробка й реалізація політики дивідендів; – проведення структурної реорганізації фірми [15].

До зовнішніх суб'єктів контролю відносять акціонерів, власників й кредиторів (тих, хто забезпечує фінансування фірми), податкові органи, законодавчі органи й урядові організації, аудиторські фірми, консультанти з фінансових питань, фондові біржі, інформаційні агентства, союзи підприємців, юристи та інші. Інформація зовнішнім користувачам необхідна для:

1. Акціонери хочуть знати, чи одержать вони дивіденди.
2. Кредитори хочуть знати, чи будуть виплачені відсотки по позиках, визначити доцільність надання або продовження строку кредиту, визначити умови кредитування й надання гарантій по кредитах.
3. Інвестори зацікавлені у визначенні структури капіталу фірми й в оцінці ефективності використання її ресурсів.
4. Податкові органи перевіряють правильність складання фінансової звітності для проведення розрахунків по сплаті податків.
5. Законодавчі органи зацікавлені у вивченні фінансової звітності фірм для визначення напрямків податкової політики й прийняття законів, що регулюють підприємницьку діяльність.
6. Аудиторські фірми перевіряють правильність складання фінансової звітності і її відповідність існуючим стандартам обліку й звітності, захищаючи інтереси всіх зовнішніх користувачів.
7. Консультанти з фінансових питань вивчають фінансову звітність фірм із метою надання своїм клієнтам рекомендацій щодо придбання акцій або інвестування капіталу в конкретну фірму.
8. Фондові біржі аналізують фінансову звітність фірми при її реєстрації на біржі.

9. Інформаційні агентства – для підготовки публікацій по окремих фірмах або галузям господарства, складання списків найбільших фірм і їхнього ранжирування.

10. Юристи аналізують фінансову звітність для визначення можливостей фірми нести відповідальність за своїми обов'язками [16].

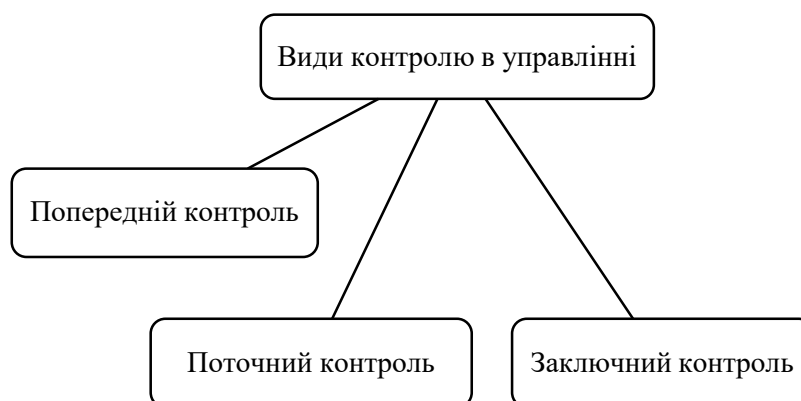
Такими чином, дослідження показали важливість контролю в організації, важливість його ролі у забезпеченні ефективності діяльності, в організації процесу досягнення управлінських цілей.

Контроль як функція управління може бути ефективними лише в тісному взаємозв'язку із іншими функціями управління.

1.2. Види контролю в організації

Складність контролю як економічної категорії підтверджується тим, що в управлінні виділяють різноманітні види контролю. Однозначного трактування видів контролю в теорії управління не сформувалося.

Дослідники В. Немцов, Л. Довгань, Г. Сініок, виділяють три види контролю [11] (рис.1.2).



Джерело: розроблено автором [11].

Рис. 1.2. Види контролю в управлінні

Попередній контроль здійснюється до початку виконання робіт. Даний вид контролю стосується підготовчої стадії виробництва та стосується усіх видів ресурсів: матеріальних, фінансових, трудових, технологічних, інформаційних.

Попередній контроль передбачає розробку процедур виконання, правил, інструкцій, стандартів, допустимих рівнів освіти працівників, допустимого стажу роботи персоналу задіяного в процесі виконання завдання, мінімально допустимих рівнів якості сировини чи матеріалів, граничних витрат тощо.

На нашу думку, попередній контроль дає можливість перевірити чи готова виробнича система виконувати притаманну їй виробничу функцію, яка повинна забезпечити конкурентні переваги продукції суб'єкта господарювання.

Особливість поточного контролю в тому, що він здійснюється в процесі проведення робіт чи надання послуг. Поточний контроль спрямований на персонал, який безпосередньо виконує виробничу функцію та здійснюється менеджерами низового рівня. Цей контроль дає змогу зарання запобігти виникненню відхилень від запланованих показників.

Заключний контроль здійснюється після виконання запланованих завдань та дає можливість менеджерам отримати інформацію про досягнуті показники, що може використовуватися в подальшому плануванні.

Результати заключного контролю формують основу для стимулювання праці персоналу, що є важливим для активізації його роботи.

Науковці О. Гірняк та П. Лазановський пропонують розширену класифікацію видів контролю за чотирма ознаками: об'єкт, суб'єкт, процес, результати контролю [3] (рис. 1.3).



Джерело: узагальнено автором [3].

Рис. 1.3. Ознаки поділу контролю в управлінні на види

За об'єктом контролю здійснюється деталізація контролю як функції управління за напрямками діяльності організації:

- фінансовий – передбачає контроль за надходженням та напрямками використання фінансових ресурсів;
- виробничий (операційний) – контроль за процесом виробництва, за дотриманням визначеної виробничої стратегії, яка може базуватися на якості виробництва продукції чи на часі, який витрачається на виготовлення продукції, що забезпечує зниження собівартості виготовлення продукції;
- постачання – контроль за дотриманням графіків та повноти постачання необхідних матеріальних ресурсів на підприємство, за їх якістю, комплектністю тощо;
- збутовий – контроль за обсягами збуту продукції від яких залежить чистий дохід від реалізації продукції;
- маркетинговий – контроль за реалізацією розроблених заходів щодо товарної, цінової, збутової, комунікативної політики;
- персоналу – контроль за забезпеченням підприємства необхідними категоріями працівників, заходів мотиваційної політики;
- логістики – контроль за реалізацією логістичних підходів до постачання, продажу, складування, транспортування, надання послуг тощо [8, 17].

За суб'єктом, який здійснює процес контролю, визначають такі його види:

- самоконтроль;
- внутрішній контроль: колективний та адміністративний;
- зовнішній контроль [7, 11].

Самоконтроль в управлінні базується на свідомості працівників та внутрішній мотивації.

Самоконтроль стимулює у працівників розвитку відчуття власної відповідальності за результати роботи, зменшує витрати на здійснення процесу контролю.

В умовах ринкової економіки важливо розвивати самоконтроль в організації.

Колективний внутрішній контроль є результатом демократичного підходу до управління та базується на розвитку самосвідомості та відповідальності підлеглих.

Внутрішній адміністративний контроль здійснюється менеджерами різних рівнів управління в організації. Він буває централізованим та децентралізованим.

Внутрішній централізований адміністративний контроль – це контроль, який здійснюють спеціально створені контролюючі підрозділи організації: контролери, ревізійні відділи, відділи внутрішнього аудиту.

Внутрішній децентралізований контроль здійснюється менеджерами організації за всіма об'єктами контролю.

Децентралізований контроль локалізують на рівні функціональних підрозділів:

- бухгалтерія контролює стан активів та пасивів організації, надходження грошових коштів, напрями їх витрачання;
- відділ праці і заробітної плати контролює дотримання норм нарахування заробітної плати, правильності утримання військового збору, податку на доходи фізичних осіб, нарахування єдиного соціального внеску на фонд оплати праці; дотримання порядку розрахунків з працівниками тощо.

За способами здійснення контроль ділиться на [4]: суцільний, вибірковий.

Зовнішній контроль діяльності організації здійснюють державні органи контролю. Даний контроль може бути плановий та позаплановий. Мета зовнішнього контролю – це перевірка дотримання вимог нормативно-правових документів, які регулюють господарську діяльність підприємств та організацій.

За організацією процесу контролю виділяють попередній, поточний, заключний контроль.

За результатами контроль поділяється на суцільний та вибірковий.

Суцільний контроль є повним контролем, що охоплює кожну роботу, кожну одиницю виробленої продукції (послуг).

Вибірковий контроль здійснюється за якістю робіт, товарів та послуг шляхом вибірок і проб із загального обсягу.

Підтримуємо думку дослідників про те, що управлінці повинні здійснювати контроль на основі принципу Парето, суть якого полягає в тому, що контроль 20 % об'єктів приносить 80 % результату [10].

Контроль в процесі управління виконує такі функції:

- інформаційна – забезпечує менеджмент інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень;
- діагностична – вивчення стану організації дає можливість зрозуміти її слабкі та сильні сторони та визначити причини її негативного розвитку;
- зворотного зв'язку – надає керівнику інформацію про хід виконання управлінських рішень, дає можливість впливати на процес роботи;
- стимулююча – результати контролю стають основою для застосування мотивації працівників;
- корегувальна – інформація, яка зібрана в процесі контролювання дає можливість реалізувати регулювальну функцію управління [11].

Таким чином, дослідження підтвердили, що контроль в організації має різні види, які дають можливість проконтролювати ефективність виконання управлінських рішень менеджера.

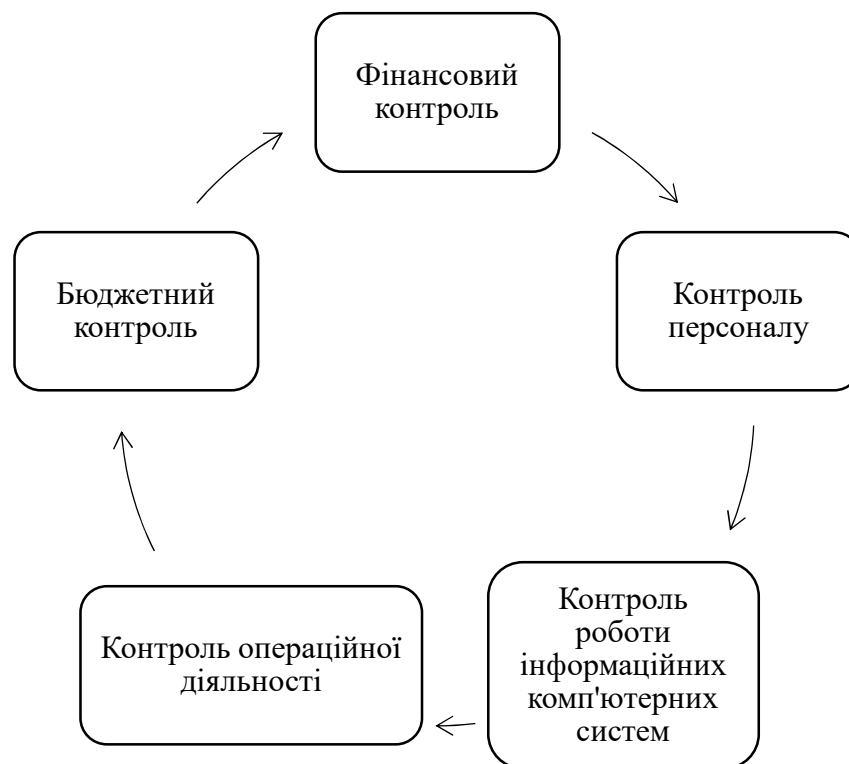
РОЗДІЛ 2

ПРОЦЕС КОНТРОЛЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Система контролю в менеджменті

Контроль в організації формує систему, яка складається із підсистем, які об'єднані однією метою – забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарської діяльності.

До підсистем контролю, які забезпечують ефективність менеджменту організації відносять: фінансовий контроль; бюджетний контроль; контроль персоналу; контроль операційної діяльності; контроль роботи інформаційних комп'ютерних систем [17] (рис. 2.1).



Джерело: створено автором

Рис. 2.1. Система контролю організації

Значення системи контролю в організації проявляється в тому, що вона дає можливість підвищити ймовірність досягнення визначених цілей, планів, стандартів організації [3].

Фінансовий контроль є однією із завершальних стадій управління фінансами, а його значення визначається специфікою, що проявляється в контрольній функції фінансів [5].

Фінансовий контроль в управлінні діяльністю організації виконує такі завдання:

1. Перевірка дотримання діючого фінансового законодавства всіма підрозділами організації.
2. Попередній контроль якості формування фінансових планів та сформованих кошторисів.
3. Проведення аналізу ефективності використання матеріальних, трудових, грошових ресурсів задля визначення шляхів скорочення витрат.
4. Систематичне дослідження фінансових коефіцієнтів платоспроможності, фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності, рентабельності.
5. Аналіз майнового стану підприємства, визначення показників ймовірності банкрутства суб'єкта господарювання.
6. Контроль ефективності фінансових операцій, виявлення рівня ризику.
7. Перевірка дотримання фінансової дисципліни в процесі розрахунків з кредиторами та дебіторами [1, 2].

Бюджетний контроль спрямований на покращення якості фінансових планів – бюджетних кошторисів.

Бюджет допомагає організації знайти оптимальне співвідношення між надходженням доходів та витратами, своєчасно переглядати пріоритети ділової активності та здійснювати пошук зовнішніх джерел фінансування [26].

Завдяки бюджетному контролю менеджери різних рівнів управління мають змогу здійснювати порівняльний аналіз фактичних доходів та витрат із запланованими показниками.

Бюджетний контроль в організації виконує такі завдання:

1. Здійснює перевірку дотримання підходів до формування бюджетів організації.
2. Визначає чи витрачалися кошти за визначеними напрямками.
3. Перевірка раціональності використання коштів підприємства та пошук можливостей економії.
4. Аналіз причин відхилень фактичних показників бюджетів від запланованих.
5. Попередження фінансових зловживань в організації [4].

Таким чином, дослідження показали, що бюджетний та фінансовий контролю спрямовані на формування фінансових показників організації, тому що зростання чистого доходу від реалізації, зниження собівартості реалізованої продукції сприяє зміцненню її конкурентної позиції на ринку та покращенню конкурентоспроможності.

Персонал є важливим ресурсом будь-якої організації, тому контроль за забезпеченням підприємства трудовими ресурсами має велике значення в можливості досягнення організацією визначених цілей.

Завданням контролю персоналу є забезпечення ефективності його роботи, що передбачає перевірку:

- правильності визначення потреби у певних категоріях персоналу;
 - дотримання процедур набору і відбору персоналу;
 - дотримання принципів нарахування заробітної плати та застосування заохочувальних мір;
 - дотримання вимог до професійної орієнтації та адаптації персоналу до умов роботи;
 - забезпечення навчання персоналу та кар'єрного зростання;
 - справедливої оцінки результатів трудової діяльності;
- використання можливостей зростання продуктивності праці [1, 2].

Отже, налагоджена робота щодо контролю персоналу дає можливість підвищити ефективність його роботи, а менеджери можуть прийняти результативні рішення щодо раціонального використання трудових ресурсів.

Контроль операційної діяльності суб'єкта господарювання стосується:

- організації системи постачання на підприємстві, яка має забезпечити підприємство найбільш вигідними постачальниками, які здатні поставити на підприємство якісну сировину та матеріали за конкурентоспроможними цінами;
- організації ефективного виробничого процесу, який забезпечить виробництво конкурентоспроможної продукції;
- перевірки вимог до якості продукції, яка має відповідати визначеним стандартам;
- своєчасного застосування інновацій, які підвищують конкурентоспроможність підприємства;
- заходів по найбільш повному використанню виробничого потенціалу;
- заходів щодо просування виготовленої продукції на ринок, налагодженню ефективних комунікаційних зв'язків із споживачами [1].

Операційна система є центральною ланкою виробничого процесу, тому що саме тут концентруються всі ресурси підприємства та отримується готова продукція, яка є результатом вкладення цих ресурсів. В процесі операційної діяльності забезпечуються дві важливі сторони конкурентоспроможності – це якість виготовленої продукції та її собівартість. Тому контроль операційної діяльності має важливе значення для досягнення результативності господарської діяльності.

Контроль за роботою інформаційних комп'ютерних систем необхідний для запобігання збоїв у процесі забезпечення інформацією прийняття управлінських рішень в організації.

Належний рівень роботи інформаційних систем забезпечує менеджерів оперативною інформацією, що дає можливість запобігти відхиленням від запланованих показників.

На сучасному етапі розвитку господарської діяльності важливою стороною контролювання є координація дій менеджерів по роботі, яка спрямована на усунення відхилень від плану та з'ясування причин виникнення цих змін.

2.2. Процес та етапи контролю

Процес контролю – це послідовність дій менеджерів, які спрямовані на досягнення визначених цілей організації, які зазначені у бюджетах, планах, стандартах. Процес контролю передбачає вимірювання фактичних показників роботи та співставлення їх із запланованими.

Зміст процесу контролю визначають його характеристики, які між собою взаємопов'язані: організаційна, змістовно- технологічна, узагальнюючо-корегуюча [3] (рис. 2.2).



Джерело: розроблено автором [3]

Рис. 2.2. Складові характеристики процесу контролю в організації

Організаційну складову процесу контролю в організації формує вибір об'єкта контролю, організаційна і методична підготовка, порядок його проведення.

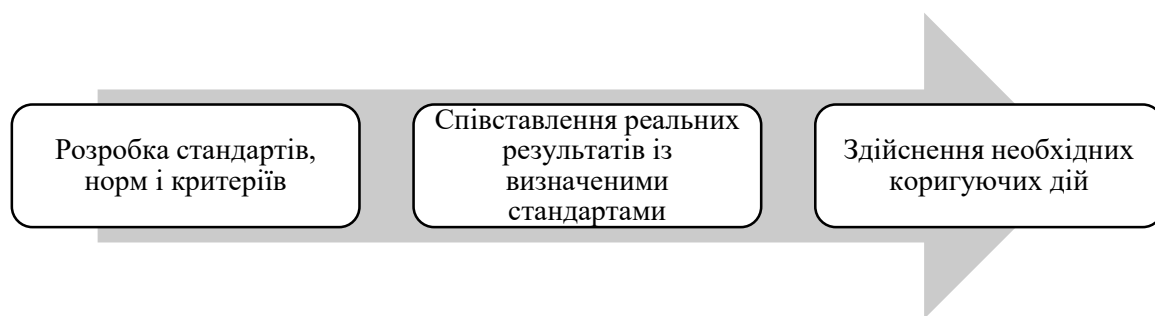
Змістовно-технологічна складова процесу контролювання містить розробку планових заходів контролю, вибір методу дослідження об'єктів контролю, здійснення самого контролю.

Узагальнюючо-корегуюча частина контролю в організації складається із узагальнення, обговорення в колективі результатів контролю, розробку рішень і оцінку їх виконання.

Процес контролю діяльності суб'єкта господарювання передбачає дослідження тенденцій та основних показників, які характеризують розвиток суб'єкта господарювання:

- прибутковість;
- обсяги реалізації;
- вартість активів підприємства та їх структура;
- обсяги власного, запозиченого капіталу;
- цільові ринки;
- частка ринку організації;
- конкурентні позиції та перспективи їх зміцнення;
- впровадження інновацій;
- соціально-психологічний клімат в організації тощо [2].

Процес контролю господарської діяльності складається із декількох етапів на кожному з яких вирішуються важливі завдання (рис. 2.3).



Джерело: розроблено автором [3].

Рис. 2.3. Етапи процесу контролю в організації

Перший етап контролю передбачає:

- розробку цілей, завдань проведення контролю;
- вибір методів та форм контролю;
- розроблення програми контролю;

- визначення параметрів функціонування та розвитку організації, що мають форму стандартів;
- затвердження виконавців контролю;
- визначення термінів здійснення контролю;
- розробляється форма звітності [17].

Найважливішим елементом контролю, який формується на першому етапі є визначення стандартів, норм, планових завдань, з врахуванням місії та цілей організації. Стандарти формуються з врахуванням таких вимог: обґрунтованість, гнучкість, надійність, реальність виконання.

Із зміною умов функціонування організації, стандарти можуть переглядатися.

На другому етапі процесу контролю здійснюється:

- вибір об'єктів контролю;
- заміри показників, збір облікових даних, матеріалів спостережень;
- обробка одержаної інформації: групування даних, складання аналітичних таблиць, побудова графіків та діаграм, розрахунок показників [3].

Третій етап призначений для проведення роботи щодо оцінки діяльності організації, шляхом порівняння фактичних показників із визначеними нормативами, розрахунок відхилень.

В таблиці 2.1 представлені можливі результати контролю діяльності організації.

Таблиця 2.1.

Варіанти результатів контролю діяльності організації

Результат контролю діяльності організації	Дії менеджерів
Позитивний – фактичні показники вище нормативних.	Збільшити виробничі потужності, стимулювати персонал з метою збільшення виробництва тощо.
Негативний – фактичні показники нижчі від запланованих.	Покращити якість управління, підвищити рівень кваліфікації персоналу, переглянути стандарти та нормативи тощо.
Нейтральний – фактичні показники відповідають запланованим	Коригуючі дії не потрібні.

Джерело: розроблено автором [17].

Негативний результат контролю потребує від менеджерів розуміння причин, які спричинили відхилення.

Відхилення від планів і завдань виникають тому, що чинники макро- та мікро середовища можуть змінюватися, тому плани потребують коригувань.

Важливим чинником, який може впливати на виконання планів є людський чинник: виконавці планів можуть проявляти недбалість, некомпетентність, зловживання [13].

Таким чином, дослідження показали, що контроль діяльності організації представляє систему, яка складається із певних підсистем, які спрямовані на здійснення контролю за певними напрямками.

Контроль дає інформацію для проведення коригування планових показників та впливає на якість управлінських дій.

2.3. Методи контролю

Для здійснення контролю діяльності організації менеджери застосовують різні методи, основними з яких є:

- обстеження;
- перевірка;
- контрольне вимірювання виконаних робіт;
- ревізія;
- інвентаризація;
- аналіз господарської діяльності;
- контрольне приймання продукції за якістю і кількістю;
- перевірка операції у натурі;
- дослідження операції на місці;
- експертна оцінка [17].

Обстеження як метод контролю передбачає безпосереднє вивчення об'єктів, які підлягають контролю.

Мета обстеження – отримати загальне уявлення про підприємство.

Об'єктами контролю при застосуванні даного методу можуть бути:

- територія підприємства;
- окремі види господарств: складське, транспортне, індустріальне, ремонтне, енергетичне;
- товарно-матеріальні цінності;
- дотримання персоналом посадових інструкцій та правил поведінки;
- дотримання правил техніки безпеки;
- дотримання технологій виробництва та стандартів якості тощо.

Обстеження як метод контролю застосовується на початку перевірки підприємства.

Реалізація даного методу здійснюється шляхом ознайомлення з документами, спілкування з персоналом підприємства та отриманні від них пояснень.

Таким чином, дослідження показали, що метод обстеження ефективний при вивченні стану підприємства в цілому чи його окремих підрозділів.

Перевірка як метод контролю передбачає вивчення окремих сторін діяльності суб'єкта господарювання. Перевірка може здійснюватися відповідно до плану перевірки або на основі скарг чи заяв.

Для контролю за діяльністю організації можуть проводитися такі види перевірки:

1. Арифметична. Метою такої перевірки є визначення правильності підрахунків для визначення розміру матеріальної шкоди нанесеної підприємству у результаті зловживань чи крадіжок.

2. Нормативно-правова. Метою даної перевірки є визначення відповідності господарських операцій вимогам законодавства, положенням інструкцій, стандартам.

3. Зустрічна перевірка документів. Метою цієї перевірки є з'ясування достовірності та правильності відображення господарських операцій. Вона може бути внутрішня та зовнішня. При внутрішній перевірці порівнюється робота різних

підрозділів організації. Зовнішня зустрічна перевірка здійснюється податковими органами для виявлення зловживань щодо сплати податків до державного бюджету.

4. Взаємна перевірка – перевірка різних за своїм характером документів та облікових даних, які стосуються господарських операцій, які підлягають контролю.

5. Перевірка дотримання трудової дисципліни – здійснюється безпосередньо на робочих місцях працівників шляхом вибіркового спостереження, хронометражу робіт, фотографування робочого дня. Мета – виявлення запізнь, простоїв тощо.

6. Перевірка результатів виконання управлінських рішень [8, 17].

Таким чином, дослідження показали, що перевірка є важливим методом контролю для встановлення істини, виявлення недостовірних даних, які можуть призвести до викривлення показників чи зловживань.

Контрольне вимірювання виконаних робіт необхідне для з'ясування правильності складання Актів виконаних робіт чи надання послуг, в яких фіксуються фактичні обсяги і вартість виконаних робіт. Цей метод контролю запобігає виникненню невиправданих втрат суб'єкта господарювання [17].

Ревізія – основний метод контролю господарсько-фінансової діяльності підприємства, дотримання вимог законодавства щодо правильності відображення в обліку витрат, визначенні фінансового результату, нарахуванні та сплаті податків [2].

Ревізія є комплексним методом контролю, який здійснюється на основі використання таких інструментів як аналіз витрат сировини чи матеріалів, контрольних замірів виробництва готової продукції, порівняння, опитування персоналу тощо.

Ревізія дає можливість виявити зловживання, прояви шахрайства.

Інвентаризація – перевірка фактичної наявності матеріальних та фінансових ресурсів. Інвентаризація здійснюється шляхом вимірювання, перерахування, реєстрації товарно-матеріальних цінностей у місцях їхнього зберігання [17].

Результати інвентаризація виводяться шляхом порівняння фактичної наявності товарно-матеріальних цінностей із даними бухгалтерського обліку, який здійснюється на основі прибуткових та видаткових документів.

Результатами інвентаризації може бути:

1. Відповідність фактичної наявності товарно-матеріальних цінностей у місцях зберігання даним бухгалтерського обліку.
2. Виявлення надлишків товарно-матеріальних цінностей, які повинні бути обліковані.
3. Недостача товарно-матеріальних цінностей, яка потребує виявлення винних осіб, які допустили її виникнення та повинні компенсувати нанесену шкоду організації.

Отже, проведені нами дослідження показують, що завданнями інвентаризації є контроль за наявністю та станом майна підприємства, матеріальних, фінансових ресурсів; запобігання негативним явищам у діяльності суб'єкта господарювання.

Аналіз господарської діяльності підприємства передбачає дослідження його показників: чистого доходу від реалізації, собівартості реалізованої продукції, витрат, фінансових результатів, фонду оплати праці, продуктивності праці, рентабельності, показників ефективності використання основних та оборотних засобів, фінансових коефіцієнтів тощо [13].

Аналіз господарської діяльності здійснюється шляхом:

1. Співставлення фактичних показників за звітний рік із плановими показниками з метою визначення відхилень.
2. Співставлення фактичних показників звітного періоду з фактичними показниками за минулі роки задля визначення тенденцій розвитку.
3. Визначення впливу чинників на показників для розуміння причин відхилень.

Основними прийомами аналізу господарської діяльності є групування, порівняння, зіставлення, розрахунок показників виконання плану, динаміки, частки тощо.

Важливе значення аналізу господарської діяльності проявляється в тому, що даний метод дає можливість визначити зміну показників та визначити кількісний вплив чинників, які призвели до цих змін.

Контрольне приймання продукції за кількістю та якістю дає можливість проконтролювати відповідність фактичного надходження продукції від постачальників чи з виробничого цеху на склад, даним, які вказані в супровідних документах. Цей метод контролю дієвий для запобігання припискам або іншим розходженням, які можуть вплинути на фактичну наявність товарно-матеріальних цінностей [4].

Перевірка операцій у натурі проводиться для перевірки операцій із придбання матеріалів, сировини, правильності складання Актів виконаних робіт тощо.

Дослідження операцій на місці є важливим методом контролю для оцінки ступеню зношення основних засобів, організації виробництва, технологічних процесів тощо [17].

Метод експертної оцінки необхідний для дослідження якості виготовленої продукції, яка здійснюється фахівцями, які можуть надати висновок про відповідність сертифікату якості [17].

Таким чином, проведені дослідження показали, що для контролю діяльності організації менеджер може використовувати різні методи, які дадуть можливість зрозуміти причини відхилень від норм, планів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ КОНТРОЛЮ ЯК ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Розвиток вітчизняної економіки та її інтеграція в європейський бізнес-простір потребує удосконалення господарської діяльності вітчизняних підприємств.

Міжнародне середовище функціонування суб'єктів бізнесу характеризується високим рівнем конкуренції.

Щоб бути конкурентоспроможним, вітчизняним суб'єктам господарювання необхідно використовувати сучасні підходи управління, які спрямовані на створення на підприємстві системи менеджменту.

Одним із ключових проблем формування та розвитку такої системи управління є побудова раціонального контролю за усіма процесами, які відбуваються не лише у внутрішньому середовищі організації, а й за її межами.

Контроль потребує високого рівня не лише фахової підготовки менеджерів, а й формування їхньої відповідальності за постановку цілей перед підлеглими, організацію процесу роботи, визначення дієвих підходів до мотивації, вміння своєчасно внести коригування у систему цілей.

Вітчизняні дослідники вивчають проблеми застосування контролю на підприємстві та пропонують шляхи його покращення.

Основними проблемами є те, що:

- контроль зі сторони менеджерів викликає негативну реакцію зі сторони підлеглих;
- менеджери, які здійснюють контрольну функцію повинні бути фахівцями високого рівня, що формуватиме у підлеглих довіру та повагу;
- менеджери не вміють стимулювати у підлеглих самоконтроль, який серед видів контролю є найбільш ефективним;
- менеджери, вибираючи методи контролю, повинні враховувати поведінку персоналу організації.

Контроль як функція менеджменту, повинен сприяти зростанню продуктивності праці персоналу та запобігати зловживанням та проявам шахрайства всередині організації, впливати на формування ефективного колективу працівників.

На нашу думку, для покращення дієвості функції контролю в організації, необхідно звернути увагу на такі аспекти:

1. Важливо, щоб система контролю суб'єкта господарювання відповідала стратегічним цілям організації.

2. Контроль має бути зорієнтований на досягнення конкретних кінцевих результатів – підвищення ефективності. Інформація, яку надає контроль менеджерам повинна дати можливість прийняти раціональне рішення, яке дасть можливість не лише вижити в теперішньому часі, а й бути ефективним у майбутньому періоді.

3. Контроль повинен формуватися відповідно вимогам основного виду діяльності організації та забезпечувати отримання кінцевого результату – прибутку.

4. Важливо, щоб контроль в організації був систематичним та своєчасним, що дасть можливість менеджерам приймати управлінські рішення, які будуть здатні запобігти негативному впливу чинників.

5. Система контролю на підприємстві має бути простою та зрозумілою для підлеглих, які повинні підтримувати менеджера.

6. Важливо, щоб заходи контролю були гнучкими.

7. Витрати на виконання контрольної функції мають виправдовуватися досягнутими результатами функціонування організації.

Отже, щоб досягати поставлених цілей, контроль повинен мати такі властивості:

- стратегічна спрямованість;
- орієнтування на заплановані кінцеві результати;
- здатність об'єктивно виміряти і оцінити результати контролю;
- бути своєчасним та гнучким;

– бути економічним.

Досвід господарської діяльності підприємств показує, що суттєвому підвищенню ефективності контролю, сприяє формування інформаційно-управлінської системи контролю.

Така система базується на великому обсязі інформації, на широкому використанні комп'ютерної техніки та зорієнтована на користувача.

ВИСНОВОК

Функція контролю є дуже важливою загальною функцією управління, оскільки вона фактично виступає засобом досягнення цілей організації.

Без проведення контролю, чи при здійсненні неефективного контролю перед підприємством може постати проблема схожа із втратою реальних механізмів управління. Щоб цього не сталося, потрібно постійно, своєчасно і ефективно проводити попередній, поточний і заключний контроль за діяльністю працівників, запасами, виробничими процесами тощо.

Використання новітніх досягнень в сфері формування системи контролю та його реалізації дозволить значно посилити позиції суб'єкта господарювання і отримати додаткові переваги у конкурентній боротьбі.

Запровадження на підприємстві системи фінансового контролінгу дасть змогу істотно підвищити ефективність всього процесу управління його фінансовою діяльністю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.
2. Бойчик І. М. Економіка підприємства : навч. посіб. – К. : Атіка, 2007. – 528 с.
3. Гірняк О. М. Менеджмент : підручник. – Львів : «Магнолія 2006», 2007. – 352 с.
4. Гончарук С. М., Долбнєва Д. В., Приймак С. В., Романів Є. М. Фінансовий контроль: теорія, термінологія, практика : навчальний посібник / Гончарук С. М., Долбнєва Д. В., Приймак С. В., Романів Є. М. – Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2019. – 298 с.
5. Крамаренко В. І. Менеджмент: навч. посіб. – К. : ЦУЛ, 2000. – 248 с.
6. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : «Кондор», 2003. – 296 с.
7. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник. /О. Є Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : «Академвидав», 2003. – 416 с.
8. Кузьмин О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О. Є. Кузьмин, О. Г. Мельник. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інститут, «Інтелект-Захід», 2003. – 352 с.
9. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. – Суми : Університетська книга, 2004. – 592 с.
10. Маслов Є. В. Управління персоналом підприємства : навч. посіб.– К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
11. Немцов В. Д. Менеджмент організацій : навч. посібник / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініок. – К. : ТОВ «УВПК «Ексоб», 2002. – 392 с.
12. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посіб.– К. : Кондор, 2003. – 556 с.

13. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2009. – 680 с.
14. Подсолонко О. А. Менеджмент : теорія та практика : навч. посіб. – К. : ЦУЛ, 2003. – 369 с.
15. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту : навч. посіб. – К. : Професіонал, 2004. – 432 с.
16. Ситник Й. С. Менеджмент організацій : навч. посіб. – Львів : «Тріада плюс», 2008. – 496 с.
17. Сладкевич В. П. Сучасний менеджмент організацій : навч. посіб. – К. : МАУП, 2007. – 488 с.
18. Стадник В. В. Менеджмент : підручник. – К. : Академвидав, 2007. – 472 с.
19. Федулова Л. І. Бізнес-менеджмент : навч. посіб. – К. : МАУП, 2007. – 632 с.
20. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.
21. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. – К. : Академвидав, 2005. – 608 с.
22. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства : навч. посіб. – К. : Кондор, 2005. – 434 с.
23. Храмов В. О. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. – К. : МАУП, 2001. – 112 с.
24. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навч. посіб. – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.
25. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. – К. : Знання, 2004. – 687 с.
26. Щокін Г. В. Менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. – К. : МАУП, 2007. – 816 с.