

КОНТРОЛЬ ТА ЙОГО МІСЦЕ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ CONTROL AND ITS PLACE IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

УДК 657.633.5

<https://doi.org/10.32843/bses.64-15>

Храпкіна В.В.

д.е.н., професор
Національний університет
«Києво-Могилянська академія»

Рибалко А.Р.

магістрант
Національний університет
«Києво-Могилянська академія»

Khrapkina Valentyna

National University
of Kyiv-Mohyla Academy

Rybalko Alina

National University
of Kyiv-Mohyla Academy

Статтю присвячено розгляду контролю та його ролі в системі управління організацією. У рамках дослідження здійснено теоретичну систематизацію основних положень щодо змістового наповнення, структурної характеристики та внутрішньосистемних властивостей управлінської функції контролю на підприємстві. Визначено основні форми прояву контролю, ідентифіковано базові складники системи контролю у господарському механізмі управління організацією, а саме об'єкти, суб'єкти, предмет, мету, функції, принципи та методи контролю. Виокремлено ключові завдання, реалізація яких покладена на систему контролю на підприємстві. Структуровано змістові складники функціонального та організаційного забезпечення системи контролю у загальній структурі управління підприємством. Охарактеризовано ключові особливості систем контролю організації в сучасних умовах господарювання та проблеми формування дієвих систем контролю на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: контроль, система контролю, функція контролю, управління, внутрішньогосподарський контроль.

Статья посвящена изучению контроля и его роли в системе управления организацией. В рамках исследования осуществлена теоретическая систематизация основных положений относительно содержательного наполнения, структурной характеристики и внутрисистемных свойств управленческой функции контроля на предприятии. Определены основные формы проявления контроля, идентифицированы базовые составляющие системы контроля в хозяйственном механизме управления организацией, а именно объекты, субъекты, предмет, цель, функции, принципы и методы контроля. Выделены ключевые задачи, реализация которых возложена на систему контроля на предприятии. Рассмотрены составляющие функционального и организационного обеспечения системы контроля в общей структуре управления предприятием. Охарактеризованы ключевые особенности систем контроля организации в современных условиях хозяйствования и проблемы формирования эффективных систем контроля на отечественных предприятиях.

Ключевые слова: контроль, система контроля, функция контроля, управление, внутривозможный контроль.

The article is devoted to the control and its role in the management system of the organization. This research outlines the importance of forming an effective control system at the enterprise within the integrated economic mechanism of the organization management. The article is substantiated the control as an indispensable element of the management system, which in modern conditions of enterprises functioning will allow them to provide its stable and safe development. During the research conduct, the theoretical systematization of the main aspects of the concept of control (characteristics of the main forms of control in the enterprise) has been identified. Moreover, structural characteristics (components of the control system and their detailed explanation) and intra-system properties of the management function of the enterprise (functional and organizational support, features and problems of control system at domestic enterprises) were defined. The article identifies the main forms of control (institutional, internal, market, corporate, business, social), the basic components of the control system in the economic management mechanism of the organization: objects, subjects, purpose, functions. Basic principles (such as continuity, integration, transparency, rational bureaucracy, timely prevention of adequacy and clarity) and control methods (documentary, organizational, calculation-analytical) were defined. The key tasks, the implementation of which is entrusted to the control system at the enterprise, are highlighted. The semantic components of functional (normative, methodical, software and technical, personnel and financial support) and organizational support of the control system in the general structure of enterprise management (specialized services at the enterprise, accounting departments, officials, top management bodies) are considered. The key features of control systems of the organization in modern business conditions are characterized. The main problems of formation of effective control systems at domestic enterprises are determined.

Key words: control, control system, control function, management, internal control.

Постановка проблеми. У сучасному світі ринкова парадигма розвитку соціально-економічних систем різного рівня є домінуючою концепцією, на засадах та ключових принципах якої формуються системи економічних відносин більшості розвинутих країн світу. Проте наявність низки недосконалостей такого теоретичного базису, так званих «провалів ринку», зумовлює виникнення низки деструктивних тенденцій, вираженням яких на глобальному рівні є диспропорційність регіонального розвитку, високий рівень волатильності ресурсних ринків, внутрісистемна суперечливість сформованої системи міжнародної торгівлі. Подібні кризові явища спостерігаються й на рівні національної економіки. Неefективність первинної адаптації господарських механізмів ринкового типу зумовила наявну нині структурну кризу, перманентну деструкцію національного промислового потенці-

алу та інкапсуляцію системних проблем розвитку. Додамо, що сучасні виклики, пов'язані з подоланням пандемічної загрози та її наслідків, слугують лише каталізатором означених вище проблем. У таких умовах підприємства як ключовий суб'єкт ринкового механізму страждають, з одного боку, від прямих економічних наслідків глобальних та національних кризових явищ, що спричиняють падіння попиту, звуження кредитних можливостей тощо, а з іншого – від наростаючого рівня невизначеності, слабкої прогнозованості та системного антагонізму зовнішнього середовища. Таким чином, єдиною можливістю ефективного протистояння подібним викликам є забезпечення стабільності та максимального рівня керованості процесів, які мають місце у внутрішньому середовищі підприємства. Саме тому особливої актуальності набуває дослідження контролю як ключового еле-

мента у забезпеченні досягнення вищезазначеної мети. Це потребує ґрунтовної систематизації основних теоретичних аспектів щодо організації контрольної діяльності на підприємстві та визначення ролі останньої у системі управління підприємством. Саме це, власне, й представлено у дослідженні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Наукові пошуки у напрямі дослідження контролю та його місця у господарській діяльності підприємницьких суб'єктів мають тривалу історію та представлені потужним теоретичним базисом як зарубіжних, так і національних досліджень. Особливої теоретичної та прикладної ваги серед зарубіжних учених набули дослідження таких науковців, як Л.І. Вороніна, У. Тейлор, А. Файоль, Г. Черч, С.О. Шохін; серед вітчизняної наукової спільноти варто відзначити праці таких дослідників, як Н.С. Акімова, Ф.Ф. Бутинець, М.В. Кужельний, І.В. Миринюк, В.П. Пантелєєв, В.М. Сердюк, О.А. Хорохордін, В.О. Шевчук.

Утім, незважаючи на ґрунтовність базових теоретичних положень щодо змістового наповнення окремих елементів, видів та системних зв'язків контролю з іншими складниками управлінського механізму підприємства, залишається невирішеною проблема узгодженості цих досліджень до потреб та сучасних умов господарювання.

Постановка завдання. Метою статті є систематизація теоретичних положень до особливостей реалізації контрольної функції та її місця в системі управління підприємством, приведення їх у відповідність до сучасних потреб і викликів, які постають у процесі забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємницьких структур.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Контроль як загальнонаукова категорія являє собою невід'ємний складник механізму функціонування будь-якої системи суспільного, виробничого, економічного або технологічного типу, що зумовлює необхідність його багатоаспектного розгляду. У рамках цього дослідження контроль розглядається у розрізі мікроекономічних аспектів його реалізації, що можна узагальнити у вигляді основних площин, у яких знаходить своє відображення контроль у діяльності підприємств:

- *інституційна площина* (охоплює законодавче поле діяльності підприємницької структури, а саме сукупність відповідних нормативно-правових положень та механізмів їх виконання через відповідні державні владні органи, які покликані забезпечити контроль окремих складників діяльності організації з боку держави);

- *внутрішньоорганізаційна площина* (представлена організаційним забезпеченням контрольної діяльності на підприємстві, тобто сукупністю відповідних служб, процесів та регламентів здійснення контрольних функцій);

- *кон'юнктурна площина* (представлена тими проявами контролю, що виявляють себе у процесі конкурентних взаємодій підприємства на ринку, а також у межах взаємодії підприємства та споживачів його продукції);

- *корпоративна площина* (контрольна діяльність, що здійснюється з боку акціонерів або власників підприємства, які зацікавлені в отриманні прямих або побічних вигід від діяльності підприємства);

- *ділова площина* (охоплює підприємницьке середовище функціонування підприємства: поставальників, конкурентів, партнерів, інших організацій, пов'язаних із підприємством взаємними зобов'язаннями);

- *суспільна площина* (виявляє себе у громадському контролі над діяльністю підприємства, що може реалізуватися через відповідну діяльність громадських організацій або ЗМІ).

Представлена сукупність підтверджує необхідність різнобічного розгляду місця контролю в системі управління підприємством. Виходячи із цього, найбільш доцільним є застосування системного підходу, а саме дослідження відповідних форм прояву контролю на підприємстві у вигляді цілісної системи, вбудованої в організаційний механізм управління підприємством. Отже, систему контролю на підприємстві розглядаємо як сукупність організаційно-функціональних, методичних, кадрових та адміністративних елементів управлінської діяльності підприємства, що забезпечують реалізацію процесу спостережно-вимірвальних заходів (виробничого або аналітичного характеру) з метою досягнення оптимальних показників функціонування господарської системи. Візуалізуємо місце системи контролю в господарському механізмі управління підприємством у вигляді логіко-структурної схеми (рис. 1).

У рамках поданих вище складників системи контролю на підприємстві пропонуємо деталізувати відповідне представлення шляхом конкретизації завдань, які постають перед даною системою:

- забезпечення системності, безперервності та комплексності реалізації спостережних функцій, пов'язаних із надходженням, формуванням, розподілом, використанням усіх видів ресурсів, які циркулюють у господарській системі підприємства, та аналітичних процедур, зумовлених даним рухом;

- забезпечення перевірок на предмет відповідності: (1) законодавчим вимогам здійснюваного на підприємстві бухгалтерського, податкового та управлінського обліку; (2) критерію економічної ефективності, легальності та прийнятому на підприємстві порядку формування різних форм планової документації;

- своєчасна сигналізація відповідальних осіб щодо виявлених відхилень, помилок, розбіжностей, оптимізація часових параметрів руху відповідних інформаційних потоків;

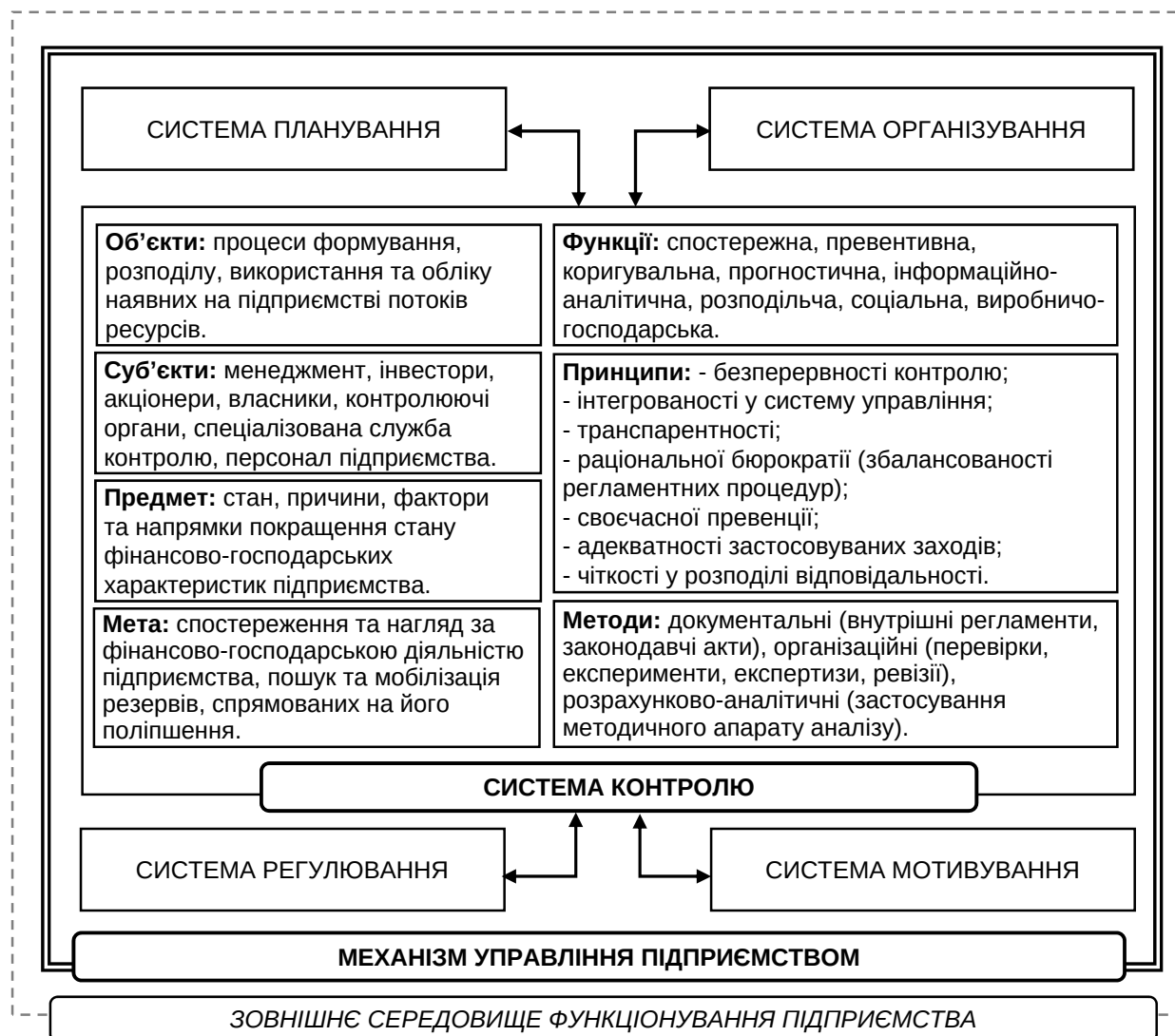


Рис. 1. Логіко-структурна схема місця контролю в механізмі управління підприємством

Джерело: систематизовано на основі [1–4]

- прогнозування та превенція виникнення потенційних помилок, відхилень або розбіжностей з установленими планами та регламентами;
- налагодження процесу оцінки ефективності руху матеріальних та інформаційних потоків на підприємстві, виявлення причин виникнення негативних явищ у їх функціонуванні;
- постійний моніторинг законодавчих змін, організація ефективного юридичного контролю прийнятих управлінських рішень;
- розроблення управлінських заходів щодо усунення потенційних помилок, розбіжностей та зловживань, виявлених системою контролю;
- спостереження за діями відповідальних виконавців на предмет відповідності прийнятим управлінським рішенням;
- проведення оцінки результативності реалізованих рекомендаційних заходів, дослідження реактивних властивостей різних функціональних складників господарської системи підприємства.

Реалізація означених вище завдань системи контролю здійснюється на рівні функціональних та організаційних елементів такої системи.

До функціональних елементів системи контролю на підприємстві доцільно віднести такі:

1. *Нормативне забезпечення* (сукупність внутрішньоорганізаційних положень, нормативів, регламентів виконання робіт, технічна документація, стандарти, законодавчі акти, що регулюють ті чи інші аспекти діяльності підприємства, посадові інструкції, рекомендації та роз'яснення державних та місцевих органів влади, планова та інша документація підприємства, що встановлює контрольні параметри конкретних напрямів діяльності).

2. *Методичне забезпечення* представлено інструментальним апаратом здійснення контролю, що охоплює увесь спектр можливих до застосування підприємством методів контролю, а саме документальних (пов'язаних з аналізом, перевіркою або звіркою документації), організаційних

(проведення спеціалізованих заходів контролю, таких як ревізія, контрольна перевірка, службове розслідування, експертиза, планові та позапланові перевірки, експеримент тощо), розрахунково-аналітичних (сукупність аналітичних методик проведення кабінетних досліджень, якими володіє уповноважений персонал підприємства).

3. *Програмно-технічне забезпечення* представлено двома складниками: технічним (сукупність технічних засобів проведення контрольних дій, таких як комп'ютерна техніка, прилади вимірювання та фіксації контрольних показників) та програмним (сукупність нематеріальних активів підприємства, залучених до реалізації функцій, покладених на апаратне забезпечення).

4. *Кадрове забезпечення* – сукупність працівників підприємства, функціональні обов'язки яких передбачають здійснення певних контрольних заходів.

5. *Фінансове забезпечення* – це сукупність фінансових ресурсів, які використовуються як грошове забезпечення розроблення, залучення, використання або придбання означених вище елементів функціонального забезпечення системи контролю.

Далі, пропонуємо виділити організаційні елементи системи контролю, до яких варто віднести такі:

1. Спеціалізовані структури підприємства, створені для реалізації контрольних функцій у межах певного функціонального напрямку або специфічних контрольних робіт (служба контролю якості, служба безпеки, інвентаризаційні/ревізійні та інші види комісій тощо).

2. Відділи підприємства, на які покладено функції обліку (бухгалтерія, планово-економічний відділ), що забезпечують процес організованого збору, обробки та реалізації законодавчо встановленого порядку та форми оформлення господарських процесів, фактів та подій, які мають місце на підприємстві.

3. Посадові особи, до переліку обов'язків яких включено здійснення певних контрольних дій згідно з їх функціональним напрямом діяльності (окремі операції фінансового, виробничого або управлінського контролю).

4. Органи найвищої ланки управління підприємством (ради директорів, наглядові ради тощо), створені акціонерами або власниками підприємства з метою реалізації контрольних функцій на рівні стратегічного управління.

Таким чином, представлені функціональні елементи системи контролю на підприємстві цілісно характеризують процес реалізації даного виду управлінської діяльності як із позицій її змістового наповнення, так і щодо ключових виконавців даних управлінських дій.

Принагідно зазначимо, що, крім формування вищезазначених елементів даної управлінської

системи та реалізації відповідних управлінських завдань, важливо розуміти особливості побудови таких систем у сучасних умовах господарювання. До таких особливостей можемо віднести такі:

- організаційна узгодженість процесів контролю у його функціональних, стратегічних, часових та відповідальнісних аспектах із метою уникнення проблем, зумовлених невідповідностями даного характеру;

- цільова орієнтація контрольних заходів для уникнення системної ізоляції від ключових завдань та потреб підприємства;

- фінансова відповідність (забезпечення співмірності обсягу витрачених ресурсів на функціонування системи контролю та отриманих унаслідок цього фінансових результатів);

- наявність чітких регламентів реалізації контрольних процедур, які повинні включати як докладний перелік відповідних дій, так і чіткий розподіл повноважень;

- адаптивність системи контролю внаслідок внутрішньоорганізаційних перетворень або реагування на мінливість зовнішнього середовища;

- забезпечення збереження активів, документів і реєстрів підприємства, матеріальні активи на підприємстві повинні бути захищені надійною системою контролю з метою попередження їх розкрадання, використання в неналежних цілях або випадкового знищення [5, с. 119];

- забезпечення належного професійно-кваліфікаційного складу працівників контрольних служб підприємства;

- періодична ротація кадрів, проведення атестацій персоналу, ревізій, «гарячі лінії» [6, с. 45];

- побудова системи внутрішнього аудиту;

- спрямованість та автоматизацію процесів обліку та контролю процесів, які не вимагають використання аналітичних здібностей із боку виконавця таких контрольних дій;

- забезпечення високого рівня поінформованості персоналу підприємства (прийняття та розуміння цілей контролю з боку працівників) та розгалуженої системи внутрішніх комунікацій із приводу реалізації контрольних цілей.

Окрім контрольної, зазначені процедури можуть виконувати одночасно інформаційну та організаційну функції і можуть бути використані для оцінки ефективності системи управління, служити основою для прийняття управлінських рішень зацікавленими сторонами [7, с. 28].

Описані вище особливості організації контролю на підприємствах характеризують найбільш прогресивні нині аспекти реалізації контрольної діяльності задля досягнення високих управлінських результатів, утім, варто зазначити, що сучасний стан розвитку технологій управління на вітчизняних підприємствах украї рідко відповідає даним

положенням, що здебільшого зумовлено такими проблемами, як:

- неузгодженість цільових показників діяльності та накладання сфер відповідальності як усередині функціональних підрозділів підприємства, так у взаємодіях між ними;
- розрізненість, непланованість та несистематичність контролю з боку керівників і спеціалістів структурних підрозділів підприємства [8, с. 16];
- зведення функцій системи контролю до реалізації процесів нагляду та спостереження;
- обмеженість методичного апарату реалізації аналітичної контрольної діяльності;
- відсутність необхідного рівня професійних компетенцій фахівців, що реалізують контрольні функції на підприємстві;
- нерозвинутість систем внутрішнього аудиту на підприємствах;
- неадекватність стандартного бухгалтерського обліку потребам сучасного бізнесу [9, с. 17];
- низький рівень автоматизації основних контролінгових процесів (як у сфері виробництва, так і у сфері адміністрування та управління кадрами);
- застарілість базових концепцій менеджменту, що використовуються на підприємствах, які нівелюють можливості до розвитку контролю на індивідуальному рівні окремих працівників та загалом пригнічують ініціативність працівників щодо позитивних організаційних змін.

Підсумовуючи, слід зазначити, що виявлений спектр проблем, їх глибина та системний характер вимагають від вітчизняних суб'єктів господарювання зміни управлінського фокусу на наявні проблеми у системі контролю з метою забезпечення її ефективного функціонування як передумови до безпечного функціонування організації у майбутньому.

Висновки з проведеного дослідження.

У результаті проведеного дослідження було здійснено систематизацію основних теоретичних аспектів забезпечення контрольної діяльності на підприємстві та визначення її ролі у системі управління підприємством. Отримані результати дають змогу стверджувати, що система контролю охоплює широкий комплекс управлінських заходів, пов'язаних зі спостереженням, фіксацією, аналізом, прогнозуванням та ефективним вирішенням проблемних питань, які постають перед підприємством як у його внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі функціонування.

Перспективним напрямом майбутніх досліджень за даною науковою тематикою є ґрунтовне дослідження причин виникнення проблем функціонування систем контролю на вітчизняних підприємствах та конкретних заходів щодо їх вирішення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Мельничук Я.П. Теоретичні засади внутрішньогосподарського контролю. *Облік і фінанси*. 2016. № 4. С. 132–139.
2. Бутинець Т.А. Внутрішній контроль: елементи організації системи. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2008. № 2. С. 21–42.
3. Шеленко Д.І., Жук О.І., Матковський П.Є. Завдання та функції внутрішньогосподарського контролю на підприємствах. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2012. № 8. С. 202–207.
4. Резнік С.М., Мастерна О.О. Система контролю на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 206–209.
5. Слабинская И.А., Ткаченко Ю.А. Практика организации внутреннего контроля промышленного предприятия. *Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова*. 2014. № 6. С. 117–121.
6. Вандина О.Г. Организация и процедуры непрерывного, периодического и разового внутреннего контроля. *Экономические и гуманитарные науки*. 2011. № 7. С. 44–48.
7. Чхутиашвили Л.В. Роль внутреннего контроля организации в эффективном ведении финансово-хозяйственной деятельности. *Международный бухгалтерский учет*. 2015. № 26. С. 23–33.
8. Яценко В.М., Пронь Н.О. Внутрішній контроль на підприємствах України: проблеми розвитку та шляхи їх вирішення. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2009. № 22. С. 3–7.
9. Лозовський О.М., Чабан Ю.С. Управлінський контроль як складова ефективної діяльності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 6. С. 16–19.

REFERENCES:

1. Melnychuk Ya.P. (2016) Teoretychni zasady vnutrishnohospodarskoho kontroliu [Theoretical Framework of Internal Control]. *Oblik i finansy*, no. 4, pp. 132–139.
2. Butynets' T.A. (2008) Vnutrishnij kontrol': elementy orhanizatsii systemy [Internal Control: Elements Of The System]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalters'koho obliku, kontroliu i analizu*, no. 2, pp. 21–42.
3. Shelenko D.I., Zhuk O.I., Matkovskyy P.Ye. (2012) Zavdannia ta funktsii vnutrishnohospodarskoho kontroliu na pidprijemstvakh [Tasks and functions of internal economic control at enterprises]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, no. 8, pp. 202–207.
4. Reznik S.M., Masterna O.O. (2012) Systema kontroliu na pidprijemstvi [Control system at the enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 38, pp. 206–209.
5. Slabinskaja I.A., Tkachenko Ju.A. (2014) Praktika organizatsii vnutrennego kontrolja promyshlennogo predpriyatija [Practice of organization of internal control at the industrial enterprise]. *Vestnik Belgorodskogo gosudarstvennogo tehnologicheskogo universiteta im. VG Shuhova*, no. 6, pp. 117–121.

6. Vandina O.G. (2011) Organizacija i procedury nepreryvnogo, periodicheskogo i razovogo vnutrennego kontrolja [Organization and procedures for continuous, recurrent and occasional internal control]. *Jekonomicheskie i gumanitarnye nauki*, no.7, pp. 44–48.

7. Chkhutiashvili L.V. (2015) Rol' vnutrennego kontrolja organizacii v jeffektivnom vedenii finansovo-hozjajstvennoj dejatel'nosti. [The role of internal control in effective management of financial and economic activities]. *Mezhdunarodnyj buhgalterskij uchet*, no. 26, pp. 23–33.

8. Yatsenko V.M., Pron' N.O. (2009) Vnutrishnij kontrol' na pidprijemstvakh Ukrainy: problemy rozvytku ta shliakhy ikh vyrishennia [Internal control at Ukrainian enterprises: problems of development and the ways to solve them]. *Jekonomicheskie i gumanitarnye nauki*, no. 22, pp. 3–7.

9. Lozovskij O.M., Chaban Yu.S. (2014) Upravlins'kyj kontrol' iak skladova efektyvnoi diialnosti pidprijemstva. [Management control activities as a component of effective enterprise]. *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*, no. 6, pp. 16–19.