# ТЕМА 10. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. ***Місце контролювання в системі управління.***
2. ***Види управлінського контролю.***
3. ***Сутність і етапи процесу контролювання.***
4. ***Система контролю та умови її ефективного функціонування.***
5. ***Основні види управлінського контролю.***
6. ***Процес контролювання поведінки працівників***

## МІСЦЕ КОНТРОЛЮВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

В процесі господарської діяльності організації виникає потреба в оцінюванні результатів її діяльності. В розрізі управлінського процесу така робота проводиться в рамках окремої функції менеджменту – функції контролювання.

Процес контролювання у менеджменті використовується для спостереження за рухом організації до наміченої мети і включає в себе співставлення поточних та кінцевих результатів із запланованими, а також розробку системи коригуючих дій у випадку відхилення від запланованих показників.

### Контролювання – вид управлінської діяльності, спрямований на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінювання та аналізу результатів її діяльності і внесення необхідних коректив у разі відхилення фактичних результатів від запланованих.

Завдання контролювання як функції менеджменту полягає в тому, щоб виявити фактичний стан справ, порівняти його із плановим, виробити необхідні

коригуючі заходи. При цьому необхідно здійснювати певний облік, аналіз, перевірки, ревізії. Отримані внаслідок контролю матеріали використовують для координації та регулювання роботи структурних підрозділів, менеджерів та окремих виконавців.

Контролювання як завершальна стадія процесу управління безпосередньо впливає на ефективність здійснення інших управлінських функцій – плануван- ня, організування, мотивування. Так, навіть найкращі плани не будуть здійснені, якщо не забезпечити контроль за їх реалізацією. Ефективне функціонування організаційної структури можливе лише за умови належного контролю за роботою її підрозділів менеджерами вищої ланки. Нарешті, функція мотивації буде виконуватися лише за умови відповідності розміру винагороди досягнутим результатам, для чого необхідно їх оцінити.

Функція контролювання належить до тих обов’язків керівника, які не підлягають делегуванню. На практиці здійснюється контроль і третіми особами, тобто управлінцями, що спеціалізуються винятково на контролі. Вони вирішують, які види контролю необхідні фірмі, розробляють та впроваджують системи контролю і вживають заходів, що ґрунтуються на отриманій інформації.

## ВИДИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ

Для забезпечення ефективного функціонування організації контроль мусить охоплювати всю її діяльність. Переважно сфери контролю визначають за основними видами ресурсів, які використовує фірма, – матеріальними, людськими, фінансовими, інформаційними.

Залежно від ознак, взятих за основу класифікації, розрізняють декілька видів контролю:

### За важливістю для організації:

 ***стратегічний*** – спрямований на розв’язання важливих завдань, які стосуються всієї організацї, і тісно пов’язаний із стратегічним плануванням і управліннм;

 ***тактичний*** – забезпечує систематичне спостереження за виконанням поточних завдань, програм, планів.

### За етапами проведення:

 ***попередній контроль*** – реалізується ще до фактичного початку роботи і дає змогу оцінити якість ресурсів, які використовуватиме організація. Попередній контроль в свою чергу поділяється на:

* *діагностичний* – визначає ступінь відповідності характеристик ресурсів висуненим вимогам;
* *терапевтичний* – не лише виявляє відхилення від нормативів, але й займається пошуком способів зменешення негативних наслідків цього відхилення.

 ***поточний контроль*** – здійснюється в процесі роботи на певних її етапах. Поточний контроль дає змогу швидко визначити причини виникнення проб- лем. Поточний контроль поділяється на:

* *спрямовуючий* – включає систематичне вимірювання, зіставлення та оцінювання стану і поведінки контрольованого об’єкту, а також можливе розроблення і застосування коригуючих дій;
* *фільтруючий контроль* – має на меті виявлення бракованої продукції і її відокремлення від якісної, він має періодичний або вибірковий характер.

 ***підсумковий*** *(завершальний) контроль* – здійснюється після завершення трудової операції. Спрямований на оцінювання якості роботи, кінцевої продукціїї чи послуг. Дає змогу керівництву визначити, наскільки реальними є складені плани; сприяє формуванню дієвого мотиваційного середовища в організації, якщо її керівництво пов’язує винагороди з отриманням певного результату.

### За змістом:

***фінансовий; виробничий;***

***контроль зка якістю; маркетинговий.***

### За сутністю завдання:

 ***лінійний*** – контролюється об’єкт загалом (наприклад, контроль з боку власника фірми);

 ***функціональний*** – контролюється лише його частина (контроль з боку фінансового менеджера, комерційного директора, начальника виробництва тощо);

 ***операційний*** – контроль лише однієї окремої характеристики стану та поведінки об’єкта (наприклад, контроль розмірів матеріальних витрат чи фонду оплати праці).

### За якісними характеристиками:

***одиничний*** – контроль одного параметра;

***множинний*** – контроль багатьох параметрів;

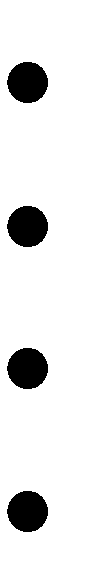
***багатофункціональний*** – контроль даних, які використовують для оцінювання різних управлінських функцій.

Отже, контролювання сприяє гнучкості організації, своєчасному виявленню змін у середовищі її функціонування і коригуванню відповідним чином її планів чи завдань, тим самим запобігаючи кризовим ситуаціям.

## СУТНІСТЬ І ЕТАПИ ПРОЦЕСУ КОНТРОЛЮВАННЯ

Сутність процесу контролювання визначається його змістом і технологією виконання. Зміст вказує на те, що саме підлягає контролюванню, на які параметри об’єкта контролю слід звертати увагу; технологія – описує, як саме його здійснювати, хто контролює, у якій послідовності.

***Процес контролювання здійснюється в кілька етапів.***

* + 1. ***Встановлення стандартів і критеріїв****.* Стандарт – це норма, модель, яка стає мірилом інших об’єктів. Критерієм контролю виступають конкретні цілі, вибрані з планів і стратегій організації. Стандарт вказує на те, яким має бути кінцевий результат, щоб досягти поставлених цілей (наприклад, досягти певного рівня витрат з розрахунку на одиницю продукції, щоб збільшити частку фірми на ринку). Вони також дають змогу керівництву порівняти виконану роботу із запланованою.
    2. ***Вимірювання досягнутих результатів і зіставлення їх зі стандартами.*** Цей етап контролю передбачає:

вимірювання результатів;

визначення масштабу відхилень;

передавання інформації про отримані результати; оцінювання досягнутих результатів.

* + 1. ***Прийняття рішень про коригування дій.*** Якщо результати діяльності

відповідають стандарстам, тоді на четвертому етапі немає необхідності у змінах. Проте, якщо результати діяльності з тих чи інших причин не відповідають стандартам, то на цьому етапі здійснюються відповідні коригуючі дії, які можуть полягати або у внесенні змін у саму діяльність організації, або в переоцінці стандартів. Від правильності дій на цьому етапі залежить ефективність функціонування організації.

Модель процесу контролю зображено на рис. 10.1. Ця модель відображає не лише послідовність етапів контролювання, а і його двофункціональність, яка може бути реалізована через:

усунення відхилень і причин, що їх зумовлюють; закріплення досягнутого успіху.

Зіставлення результатів діяльності зі стандартами

Оцінювання діяльності

Розробка стандартів та критеріїв

Розробка мети

У разі відповідності підтримка попереднього режиму роботи

### Рис. 10.1. Модель процесу контролю



У разі невідповідно сті вжиття коригуючих заходів

Коригування діяльності

Переоцінка стандартів

У несприятливій ситуації організації можуть тимчасово працювати допускаючи незначні невідповідності між стандартами та результатами діяльності, в такому випадку потрібно розробити систему допустимих відхилень для кожного підрозділу чи окремих служб.

## СИСТЕМА КОНТРОЛЮ ТА УМОВИ ЇЇ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ

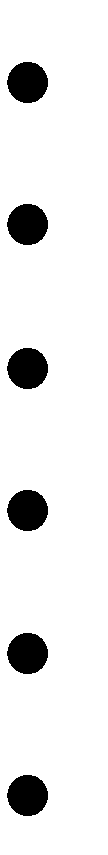
Система контролю складається з елементів, які взаємодіють між собою, утворюючи єдине ціле.

### Система контролю – система, до якої належать суб’єкт, об’єкт та засоби контролю, що взаємодіють як єдине ціле у процесі визначення завдань, їх виконання, вимірювання, оцінювання стану об’єкта контролю та досягнутих результатів, розроблення заходів коригуючого впливу.

Суб’єктом контролю може бути група людей або органзація, що наділена відповідними повноваженнями. Кожен керівник обов’язково є суб’єктом контролю.

Об’єкт контролю – це те, що (хто) контролюється. Об’єктом контролю можуть виступати як окремі народно-господарські об’єкти (підприємства, організації тощо), так і народне господарство в цілому; а також об’єктами контролю можуть бути елементи внутрішнього середовища організації (персонал, технологія, цілі, завдання, структура), чи управлінсько-господарські процеси, що відбуваються в організації.

До засобів контролю відносять технічні засоби, форми та методи контролю, які відрізняються між собою в залежності від сфери їх використання. Кожну систему контролю слід проектувати у такий спосіб, щоб вона виконувала не лише інформаційно-вимірювальні функції, а й аналітико-

коригуючі. Проектування системи контролю передбачає: визначення завдання контролю;

визначення об’єкта і предмета ; визначення суб’єкта контролю; вибір типу контролю;

вибір засобів контролю;

визначення межі відхилень, з огляду на яку слід здійснювати коригуючі дії;

 визначення типових коригуючих дій, які можуть бути застосовані до об’єкта контролю в разі його відхилення від заданих параметрів (особливо якщо система контролю автоматизована).

Ефективна система контролю дає змогу успішно керувати фірмою і регулювати її діяльність. ***Характеристиками ефективної системи контролю є: точність і достовірність, своєчасність, економічність, гнучкість, обґрунтованість критеріїв і їх множинність, об’єктивність, стратегічна спрямованість, зв’язок із винагородою, орієнтованість на людський фактор.***

Отже, система контролю має бути чітко регламентованою. Водночас вона не повинна бути жорсткою – менеджери повинні творчо підходити до вибору методів і засобів контролю для підвищення їх дієвості і результативності. Це дасть змогу сформувати систему контролю, адекватну цілям і завданням організації, і забезпечити високу ефективність.

## ОСНОВНІ ВИДИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ

***Найважливішими видами управлінського контролю є фінансовий та виробничий***, їх належне здійснення дає змогу ефективно використовувати фінансові та матері альні ресурси підприємства.

### Фінансовий контроль – контроль, який полягає у нагляді за вико- ристанням коштів, що надходять у фірму, перебувають у її розпорядженні та виходять за її межі.

Фінансовий контроль підприємства базується на бюджетній системі, що складається з бюджетів і процедури бюджетного контролю. Це дає змогу вико- ристовувати кошти відповідно до складеного бюджету.

***Основними інструментами фінансового контролю є: бюджетний контроль, фінансовий аналіз, контролінг, аудит.***

**Бюджетний контроль –** аналітичний інструмент, який передбачає зіставлення реальних результатів із відображеними у бюджеті з метою аналізу розбіжностей, інформування керівництва про результати аналізу, розроблення рекомендацій щодо регулюючих заходів, оцінювання результатів роботи керівників, відповідальних за різні бюджети.

**Фінансовий аналіз** – аналітичний інструмент оцінювання фінансових результатів діяльності підприємства, спрямований на виявлення резервів поліпшення використання його основних і оборотних засобів, власних і залучених грошових коштів.

**Контролінг** – система управління процесом досягнення кінцевої мети підприємства та результатів його діяльності через систему управління прибутком підприємства.

Часто менеджерам вищого рівня необхідно перевірити достовірність інформації, яка надходить до них звичними каналами. Для цього використовують ще один інструмент фінансового контролю – аудит.

**Аудит** – є незалежною оцінкою бухгалтерської, фінансової та операційної систем, і включає в себе системний процес отримання й оцінювання об’єктивних даних про економічні дії та процеси, що відбуваються на підприємстві, їх відповідність певному критерію та доведення наслідків перевірки до зацікавлених користувачів.

Отже, фінансовий контроль дає змогу вищому менеджменту не тільки контролювати надходження і витрачання фінансових ресурсів підприємства, а й знаходити шляхи їх ефективнішого використання.

**Виробничий контроль здійснює нагляд за процесами трансформації вихідних ресурсів фірми у готовий продукт.** Найважливішими його видами є

контроль виконання виробничої програми, контроль руху та використання матеріальних запасів, контроль якості продукції.

***Контроль виконання виробничої програми (реалізації проекту)*** – інструмент оперативного управління, який передбачає складання планів- графіків реалізації програми (проекту) за окремими стадіями (роботами, етапами), контроль за їх дотриманням і ліквідацію відхилень від планів- графіків, він застосовується для нагляду за перебігом виробничих процесів, забезпечення їх ритмічності та виконання запланованих обсягів робіт у встановлені терміни. До методів контролю за виконанням виробничої програми належать: Графік Ганта, Методи програмного розвитку та огляду (РЕRТ) і критичного шляху (СРМ),

***Управління запасами*** – вид управлінської діяльності, об’єктом якої є створення та збереження запасів ресурсів, необхідних для виготовлення продукції згідно із запланованими обсягами її виробництва.

Управління запасами безпосередньо пов’язане із функцією контролювання, оскільки має на меті зменшення загальної суми витрат на утримання запасів до мінімуму за умов задовільного обслуговування спожи- вачів.

***Управління якістю.*** Якість як складова конкурентоспроможності про- дукції формується на всіх стадіях її створення: від розроблення їдеї її виникнення до повного задоволення споживача від її споживання.

Система контролю якості – сукупність органів контролю, засобів і методів контролювання рівня якості продукції на всіх етапах її створення.

## ПРОЦЕС КОНТРОЛЮВАННЯ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ

Важливим об’єктом контролювання є працівники організації. Тому при розробленні системи контролю необхідно враховувати їхню реакцію на всі процедури, пов’язані з контролем. ***Управлінський досвід свідчить, що під впливом контролю можуть виникати небажані типи поведінки людей:***

 ***поведінка, зорієнтована на контроль*** (працівники найкраще

працюватимуть над тим, що є предметом контролю). Наприклад, контроль трудової дисципліни передбачає фіксацію часу приходу на роботу. Тому працівники намагатимуться за будь-яку ціну встигнути на робоче місце вчасно, а відтак не виявлятимуть особливої трудової активності;

 ***поведінка, спрямована на створення видимості активної роботи*** (надання суб’єктові контролю неправдивої або неточної інформації щодо своїх дій чи результатів роботи);

 ***поведінка, спрямована на приховування необхідної для контролю інформації*** (наприклад, при формуванні бюджетів чи складанні фінансових звітів можуть завищуватися витрати і занижуватися доходи).

Такі типи поведінки називають опортуністичними. Щоб запобігти виникненню опортуністичної поведінки, менеджер повинен довести до підлеглого цілі та плани фірми, конкретизувавши їх у завдання, для яких

встановлені кількісні та якісні показники (стандарти). До того ж він рекомендує працівникові найкращі способи виконання даної роботи, довіряє йому і за необхідності допомагає.

Істотна роль у цій системі належить мотивації працівників. Тому повинна бути чітко розроблена система стимулів, в основі якої – відповідність розмірів винагороди досягнутим результатам. Інформацію про систему винагород слід довести до виконавців своєчасно.

Добре налагоджена система контролю повинна, з одного боку, спиратися на правдиву інформацію, яка надходить від виконавців, а з іншого – включати зворотний зв’язок щоб інформувати працівників про результати оцінки їхньої роботи. Перше дає змогу менеджерові визначити реальні результати виконання роботи працівниками (їх поведінку), друге – пояснити їм свої рішення щодо винагороди.

Отже, контролювання як одна з основних функцій менеджменту об’єднує види управлінської діяльності, пов’язані з оцінюванням стану об’єкта управління, який є результатом реалізації управлінських рішень. Здійснення функції контролювання вимагає високого професіоналізму і досвіду роботи з людьми, що забезпечує правильний вибір менеджерами адекватних ситуаціям методів чи прийомів контролю, використання яких сприяє досягненню встановлених цілей з мінімальними витратами.