

УДК 65.01.005

DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-3-9>

Храпкіна В.В.

доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Дерев'янку І.С.

студентка
Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Khrapkina Valentyna

Doctor of Economic Sciences, Professor,
National University of «Kyiv Mohyla Academy»

Derevyanko Irina

Student of the
National University of «Kyiv Mohyla Academy»

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

MANAGEMENT CONTROL IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE

У роботі розглянуто теоретичні аспекти управлінського контролю в системі менеджменту підприємства, проаналізовано витрати та переваги управлінського контролю. Визначено, що під управлінським контролем розглядається функції та методи контролю, що використовуються керівництвом задля досягнення зазначених критеріїв завдання. Представлено основні функції управлінського контролю, виявлено три основні їхні види. На основі використаної емпіричної бази висвітлено найпоширеніші парадигми управлінського контролю та наведені приклади вдалого та невдалого їх використання. Проаналізовано переваги та недоліки використання цих парадигм та зроблено аналіз використання корпоративної культури в системі управлінського контролю. Визначено ефект продуктивності робітників в організаціях з різним менеджментом та представлені результати аналізу кожної парадигми.

Ключові слова: парадигма, управлінський контроль, менеджмент, корпоративна культура, еволюція, ефективність робітників, працездатність.

В работе рассмотрены теоретические аспекты управленческого контроля в системе менеджмента предприятия, проанализированы расходы и преимущества управленческого контроля. Определено, что под управленческим контролем рассматриваются функции и методы контроля, используемые руководством для достижения указанных критериев задачи. Представлены основные функции управленческого контроля, выявлено три основные их виды. На основе использованной эмпирической базы освещены наиболее распространенные парадигмы управленческого контроля и приведены примеры удачного и неудачного их использования. Проанализированы преимущества и недостатки использования этих парадигм и сделан анализ использования корпоративной культуры в системе управленческого контроля. Определены эффекты производительности рабочих в организациях с различным менеджментом и представлены результаты анализа каждой парадигмы.

Ключевые слова: парадигма, управленческий контроль, менеджмент, корпоративная культура, эволюция, эффективность рабочих, работоспособность, расходы.

The paper considers the theoretical aspects of management control in the management system of the enterprise, analyzes the disadvantages and advantages of management control. It is defined that management control is seen as a means of collecting and using information to assist and coordinate the planning and control decision-making process throughout the organization, and is used to manage the behavior of its managers and employees. The main functions of management control are presented and it is determined that thanks to such a function of management control as feedback, managers can get information about the process of the task and the moral and physical condition of employees, also identified three main types. The most common paradigms of managerial control are highlighted: 1. Red paradigm of managerial control – Constant demonstration of power by the leader in order to keep subordinates in subjection. The organization is held together by fear. Has a quick response, focused on short-term goals. Thrive in chaotic environments. 2. Yellow paradigm of management control - High formalization of roles within the pyramid. Management and control is carried out from top to bottom (what to do and how to do). Stability

is valued above all and maintained through strict implementation of processes. The future is seen as a repetition of the past. 3. Orange paradigm of management control – overcoming competition, achieving profit and growth. Innovation is the key to staying ahead. Management by goals (management and control over what to do; freedom in how exactly to do). 4. Green paradigm of management control – within the traditional pyramid structure focus on the delegation of authority to motivate employees. The advantages and disadvantages of using these paradigms are analyzed and the analysis of the use of corporate culture in the system of management control is made. The effect of worker productivity in organizations with different management is determined and the results of the analysis of each paradigm are presented.

Keywords: paradigm, managerial control, management, corporate culture, evolution, worker efficiency, efficiency.

Актуальність дослідження. Стратегічне планування та управлінський контроль – стовпи які тримають підприємство конкурентоспроможним. І якщо стратегічне управління являє собою напрям, куди потрібно рухатись підприємству, то контроль надає керівництву можливість виконувати задані цілі та розуміти чи працюють обрані організацією стратегії відповідно до плану. Одним із дієвих засобів забезпечення виконання стратегії розвитку підприємства є використання системи управлінського контролю. Він є важливим інструментом менеджменту, який не тільки забезпечує ефективність розвитку підприємства, достовірність і зрозумілість показників фінансових звітів, але і є гарантом досягнення цілей підприємства.

Проблемним питанням організації управлінського контролю у вітчизняних підприємствах присвячено праці В. Андреева, О. Бородкіна, В. Бурцева, Б. Валуєва, А. Герасимовича, М. Корінька, М. Кужельного, А. Кузьмінського, В. Суйца, О. Редька, М. Чумаченка, Дж. Робертсона, Р. Адамса, Ю. Яковлева та інших. Проте ряд актуальних питань залишається нерозкритими.

Постановка проблеми: актуальність та раціоналізм використання управлінського контролю в організаціях з різною парадигмою управлінського контролю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основою для роботи стали дослідження таких вітчизняних та зарубіжних авторів, як Jason Volny, менеджер, Ернестом Ентоні Лоу, професором Шеффільдського університету, Ченхолл і Ленгфілд-Сміт Науковець Фредерік Лалу, Дженні Вейд, доктор філософії, автор «Зміни свідомості» та інші науковці, які розглядали теоретичні та практичні засади, управлінським контролем.

Метою статті є дослідження переваг та недоліків управлінського контролю, виявлення основних їхніх витрат, аналіз сучасних парадигм управлінського контролю та розроблення пропозицій щодо вибору парадигм для компанії.

У відповідності з поставленою метою визначені завдання дослідження:

- виявити місце управлінського контролю в системі менеджменту підприємства;
- охарактеризувати сучасні функції управлінського контролю;
- визначити переваги та недоліки управлінського контролю;
- дослідити парадигми управлінського контролю
- обґрунтувати пріоритети використання різних парадигм управлінського контролю.

Виклад основного матеріалу. Сутність управлінського контролю полягає в тому, щоб з'ясувати, чи отримується очікуваний результат або ж є відхи-

лення. Отже він є сильним чинником, який допомагає підприємству підвищувати свою продуктивність. По-перше, незважаючи на те, що не всі цілі можуть бути переведені у цифри та мати кількісні показники, контроль допомагає скоординувати дії та посилити взаємодовіру. Також, він дає змогу визначити більш чіткі цілі та зменшує невизначеність у роботі фірми, тим самим посилюючи її ефективність. По-друге, управлінський контроль дає змогу знаходити рішення проблем пов'язаних із поставленим завданням і проводить оцінку на практиці, покращуючи роботу груп, які шукають рішення проблем.

Роль управлінського контролю в організації слід розглядати на основі системи контролю, яка включає кілька елементів:

- суб'єкти контролю (ті, хто контролює);
- об'єкти контролю (на кого спрямований контроль);
- предмет контролю (то, що контролюють);
- принципи контролю;
- методи контролю (за допомогою чого контролюють) [11].

Існує декілька видів управлінського контролю: попередній, поточний та заключний контроль.

Попередній контроль проводиться на стадії розробки вимог та критеріїв майбутньої роботи.

Поточний контроль застосовується під час ходу роботи. Найчастіше він використовується керівниками або менеджерами задля перевірки роботи працівників та відбувається за рахунок зворотнього зв'язку.

Заключний контроль здійснюють після закінчення роботи, коли отриманий результат можна вже порівняти з заданими спочатку критеріями.

Контроль дає значні переваги, особливо коли він допомагає фірмі не збитися зі шляху відповідно до її стратегії. Зовнішні зацікавлені сторони, такі як уряд, інвестори і групи суспільних інтересів, також зацікавлені в наявності певних типів або рівнів контролю. Однак контроль також вимагає витрат. Важливо розуміти, що існують компроміси між наявністю і відсутністю організаційного контролю, і навіть між різними формами контролю. Ось приклад переважаючих витрат і переваг організаційного контролю.

Контроль може коштувати організації в декількох областях, фінансових шкоді культурі і репутації, зниження оперативності і невдале впровадження включно. Прикладом фінансових витрат є той факт, що організації часто зобов'язані проводити фінансовий аудит і повідомляти про його результати. Але такі аудити допомагають всім зацікавленим сторонам розуміти наскільки фінансово вигідна буде ця організація. Тобто, наприклад, якщо організації потрібно взяти кредит у банку або у своїх інвесторів, потрібно буде витратити свій капітал на аудит фінансів.

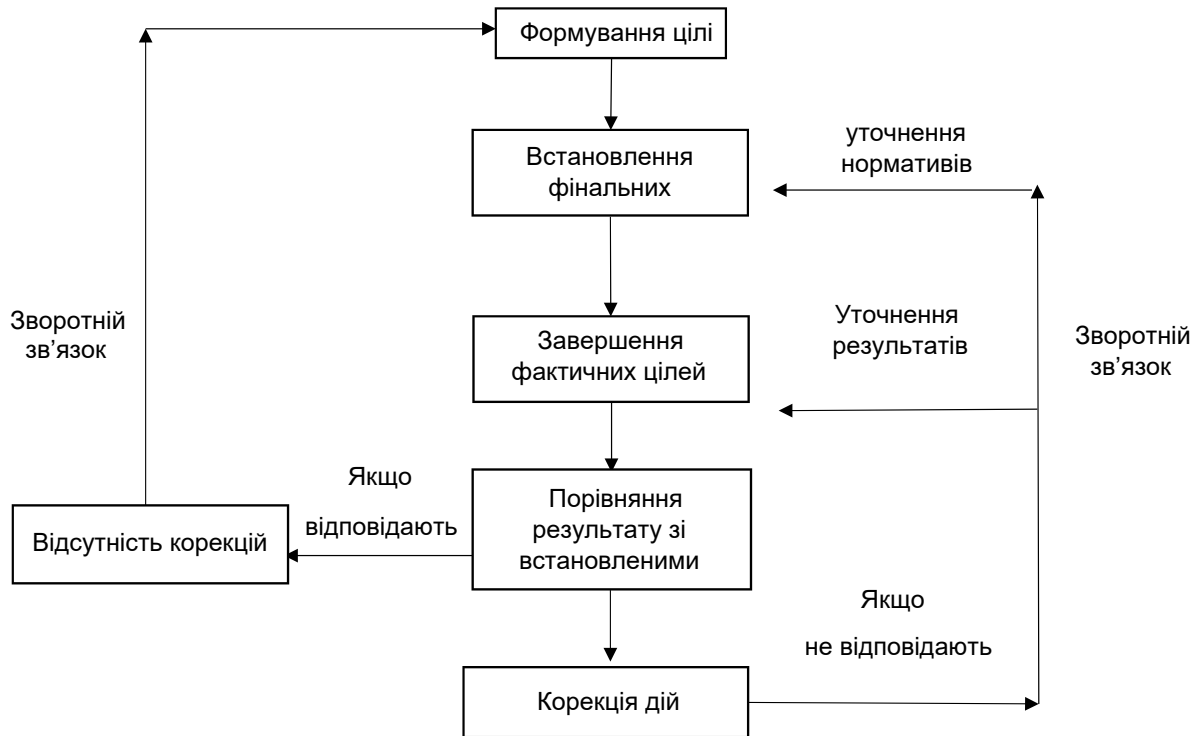


Рис. 1. Управлінський контроль в системі менеджменту підприємства [10]

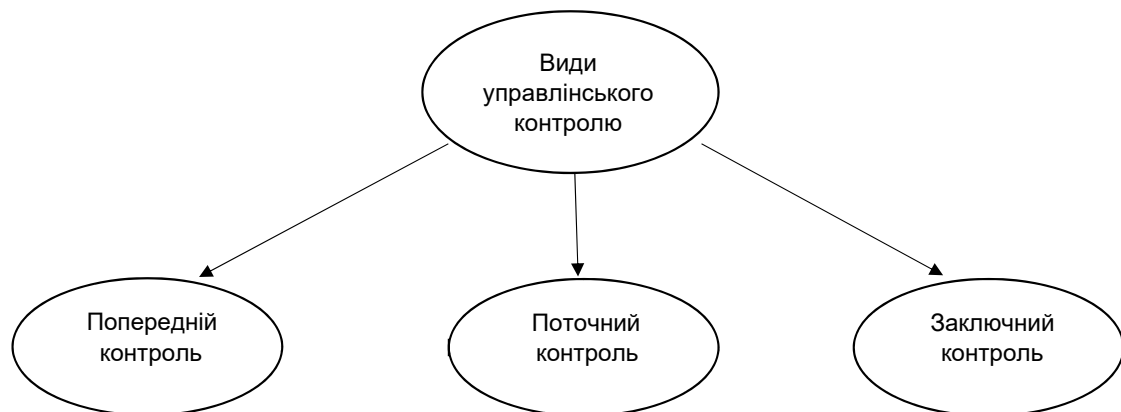


Рис. 2. Види управлінського контролю

Ряд нових організацій у найрізноманітніших секторах – комерційних та некомерційних – вже працюють із суттєво новими структурами та практикою управління. Вони, як правило, успішні та цілеспрямовані, демонструючи перспективу цієї нової організаційної моделі. Такі організації вказують на те, що існують нові методи боротьби зі складними моментами та, на відміну від них, більшість сучасних організацій виглядають болісно застарілими.

Велику роль грає зосередженість контролю на конкретних моментах. на рис. 1 показано, як на досягнення відповідних груп цілей будуть по-різному впливати певні обмеження. Три кривих показують, що контроль може мати протилежний ефект для досягнення цілей різних груп. Наприклад, в той час як існуючі вимоги до змісту нітритів у продукції сільського господарства негативно впливають на при-

бутковість, вони можуть вносити значний вклад у вирішення завдань збереження здоров'я споживачів і охорони природного середовища.

Тому для кожної організації важливо оцінити дійсне або потенційний вплив різних обмежень на її діяльність і зайняти певну позицію по відношенню до них.

Так, Фредерік Лалу вважає, що різні парадигми управлінського контролю пов'язані з різними рівнями свідомості і розвивалися як етапи в історії людства і організацій. В організаціях, як і раніше присутні всі парадигми, і у кожній парадигми є свої плюси і мінуси. Оскільки складність світу з плином часу збільшувалася, були розроблені більш пізні парадигми для управління вищою складністю. Лалу стверджує, що, оскільки основні елементи етапів фундаментально відрізняються, перехід до нового етапу завжди був квантовим стрибком [1].



Рис. 3. Вплив обмежень на досягнення відповідних груп цілей [2]

У роботах окремих провідних фахівців галузі, присвячених «теорії розвитку» [2], зазначається, що людське суспільство розвивається на етапах зростання зрілості, свідомості та складності. Так, Кен Уілбер використовує кольори для їх ідентифікації в послідовності, яка викликає світловий спектр, від інфрачервоного до ультрафіолетового.

Існує безліч парадигм в темі управлінського контролю та менеджменту в цілому. Нижче наведений приклад п'яти найбільш відомих:

Задля ефективного використання управлінського контролю важливо правильно сформулювати та розуміти культуру компанії тому що вона відображає усі норми і проблеми та переконання керівників та засновників організації включно з усіма позитивними та негативними аспектами. Тобто під час управлінського контролю слід бути впевненим, що це не підірве довіру працівників до керівництва та не буде сильно впливати на впевненість робітників у своїй значимості. Мотивація є одним із найважливіших аспектів у всіх сферах життя і компанії не є виклю-

ченням. Кожен працівник повинен знати, що він є важливим гвинтиком у структурі компанії і що його робота та знання у своїй сфері діяльності оцінені та не підлягають сильній критиці. Саме так з'являється мотивація та бажання працювати далі і бути корисним для своєї другої «сім'ї». Під час дуже активного контролю зі сторони менеджерів, робітник втрачає свою жагу до роботи, довіру до себе як до самостійної одиниці та в майбутньому перетворюється з яскравої особистості на звичайного підлеглого, що не має своєї точки зору та невпевнений в кожному кроці [9].

Умови сьогодення свідчать про те, що є компанії, які керуються усіма відомими видами парадигм. Результати проведеного дослідження свідчать про те, що червона найчастіше використовується на дуже тонкій грані між легальним та нелегальним бізнесом, тобто управлінський контроль в таких компаніях дуже жорсткий та майже диктаторський. Жовтою парадигмою керуються урядові установи, як школа, армія та інші, де управлінський контроль також ієрархічний, але замість бажання нажитися, ціллю стає стабільність компанії. Помаранчевими парадигмами користуються відомі великі транснаціональні компанії та бізнес-корпорації, де управлінський контроль відсутній під час виконання роботи, але цілі та мета створюються керівниками. Зелена ж парадигма використовується компаніями, що прагнуть до бірюзової методики управлінського контролю, тобто управлінський контроль розподілений поміж усіма працівниками. Кожен відповідає за себе або за свою команду; ставить сам собі ставить цілі та створює шляхи їх досягнення.

Висновки. Отже, управлінський контроль – це система функцій та заходів заснованих задля створення більш ефективного виконання поставлених завдань

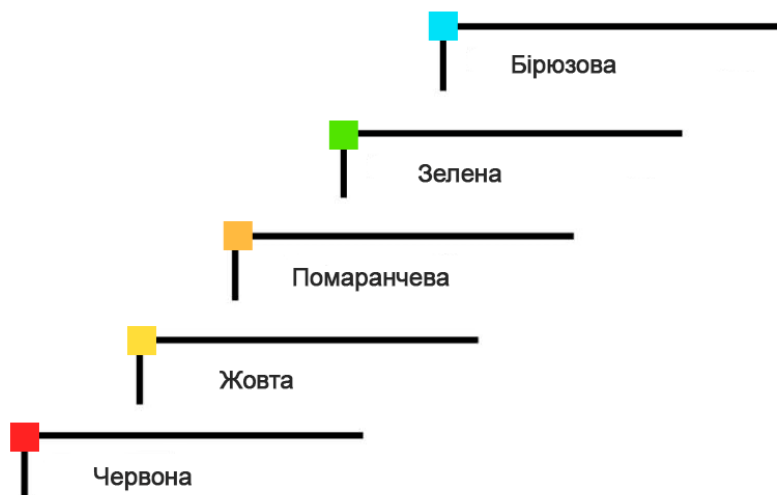


Рис. 4. Основні парадигми управлінського контролю [7]

Еволюція компаній за Фредеріком Лалу

	СУЧАСНІ ПРИКЛАДИ	ОСНОВНІ ДОСЯГНЕННЯ	КЕРІВНА МЕТАФОРА
ЧЕРВОНІ ОРГАНІЗАЦІЇ			
Постійна демонстрація влади вождем з метою тримати підлеглих у покорі. Організація тримається вкупі за допомогою страху. Має швидку реакцію, сфокусована на короткотермінових цілях. Процвітають у хаотичних середовищах.	Мафія Вуличні банди Племінні дружини	Поділ праці Керівна особа	Вовча зграя
ЖОВТІ ОРГАНІЗАЦІЇ			
Висока формалізація ролей усередині піраміди. Управління та контроль здійснюється згори вниз (що робити і як робити). Стабільність цінується понад усе і зберігається завдяки суворому виконанню процесів. Майбутнє уявляється як повторення минулого	Католицька церква • Військо • Більшість державних установ • Державні школи	• Формалізовані ролі (стабільні та регульовані ієрархії) • Процеси (дії у довгостроковій перспективі)	Армія
ПОМАРАНЧЕВІ ОРГАНІЗАЦІЇ			
Мета — подолання конкуренції, досягнення прибутку та зростання. Новації є ключем до того, щоб залишатися попереду. Управління за цілями (керування й контроль над тим, що робити; свобода у тому, як саме зробити).	• Транснаціональні компанії • Чартерні школи	• Новації • Відповідальність • Меритократія	• Машина
ЗЕЛЕНІ ОРГАНІЗАЦІЇ			
У межах традиційної пірамідальної структури зосереджуються на делегуванні повноважень, щоб забезпечити мотивацію співробітників	• Компанії, що несуть певну культуру (наприклад, Southwest Airlines, Ben&Jerry's тощо)	• Делегування повноважень • Ціннісно-орієнтована культура • Збільшення числа зацікавлених сторін	Родина

Джерело: розроблено автором на основі [2]

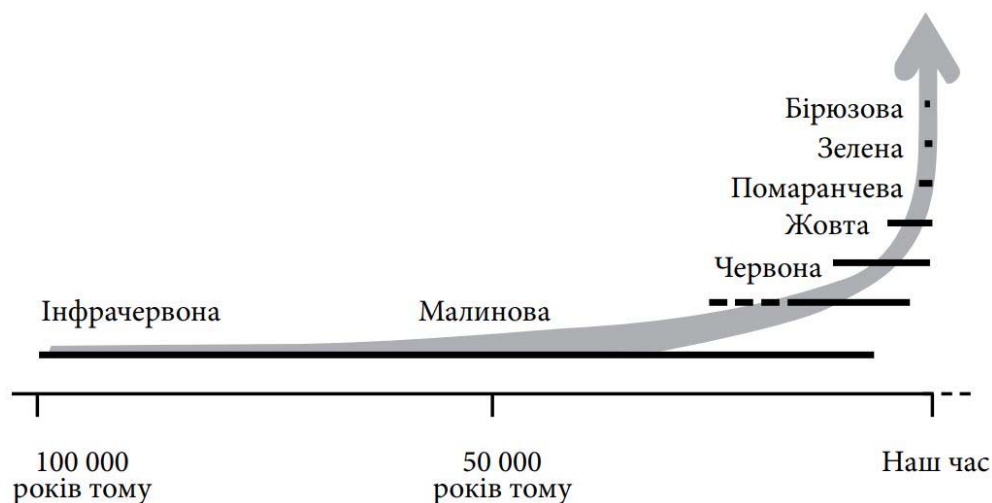


Рис. 5. Використання парадигм управлінського контролю організаціями [3, с. 74]

та уникнення похибок під час реалізації бізнес-процесів. Управлінський контроль складається з трьох видів – попереднього, поточного та заключного, що використовуються під час створення бізнес-плану, роботи над виконанням цього плану та порівнянням

отриманих результатів з встановленими критеріями відповідно. Досліджені парадигми можуть бути представлені у різних організаціях, є корисними для покращення ефективності управлінського контролю на підприємстві.

Бібліографічний список:

1. Formal and Informal Management Control Systems. URL: <https://www.drivingsales.com/jason-volny-52913/blog/formal-and-informal-management-control-systems>.
2. The future of management is teal. URL: <https://www.strategy-business.com/article/00344?gko=30876>.
3. Фредерік Лалу. Компанії майбутнього / Дженні Вейд, 35. 366 с.
4. Management Control System – Definition, Characteristics and Mor. URL: <https://www.cleverism.com/management-control-system-guide>.
5. Management control systems and performance in small and medium family firms. URL: <https://www.elsevier.es/en-revista-european-journal-family-business-267-articulo-management-control-systems-performance-in-S2444877X16300022#bib0265>.
6. The Information Systems. URL: https://www.ign.com/wikis/cyberpunk-2077/The_Information.
7. The 3 Management Paradigms. URL: <https://www.hensleypartners.com/insights/2018/7/3/the-3-paradigms-of-managment>.
8. Culture using Wilber's 4Q model. URL: <https://medium.com/org-hacking/culture-using-wilbers-4q-model-a9d885e0ebb5>.
9. Метод "Організаційна метафора" Гарета Моргана в поєднанні з інтегральним підходом Кена Уілбера. URL: <http://humantime.com.ua/blog/metod-organizatsiy-na-metafora-gareta-morgana-v-poednanni-z-integralnim-pidkhoodom-kena-uilbera>.
10. Control system in management. URL: <https://yumpress.com/assets/pu7aip/71ad98-control-system-in-management>.
11. Сущность контроля в организации. URL: <http://ru.solverbook.com/spravochnik/menedzhment/rol-upravlencheskogo-kontrolya-v-organizacii>.

References:

1. Formal and Informal Management Control Systems. Access mode: <https://www.drivingsales.com/jason-volny-52913/blog/formal-and-informal-management-control-systems>.
2. The future of management is teal. Available at: <https://www.strategy-business.com/article/00344?gko=30876>.
3. Frederick Lal. Companies of the future / Jenny Wade, 35. 366 p.
4. Management Control System - Definition, Characteristics and More. Available at: <https://www.cleverism.com/management-control-system-guide>.
5. Management control systems and performance in small and medium family firms. Available at: <https://www.elsevier.es/en-revista-european-journal-family-business-267-articulo-management-control-systems-performance-in-S2444877X16300022#bib0265>.
6. The Information Systems. Available at: https://www.ign.com/wikis/cyberpunk-2077/The_Information.
7. The 3 Management Paradigms. Available at: <https://www.hensleypartners.com/insights/2018/7/3/the-3-paradigms-of-managment>.
8. Culture using Wilber's 4Q model. Available at: <https://medium.com/org-hacking/culture-using-wilbers-4q-model-a9d885e0ebb5>.
9. Gareth Morgan's "Organizational Metaphor" Method in combination with Ken Wilber's integrated approach. Available at: <http://humantime.com.ua/blog/metod-organizatsiy-na-metafora-gareta-morgana-v-poednanni-z-integralnim-pidkhoodom-kena-uilbera>.
10. Control system in management. Available at: <https://yumpress.com/assets/pu7aip/71ad98-control-system-in-management>.
11. The essence of control in the organization. Available at: <http://ru.solverbook.com/spravochnik/menedzhment/rol-upravlencheskogo-kontrolya-v-organizacii>.