

## ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ТРАДИЦІЙНИХ ТА ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

**Анотація.** В статті розглянуто управлінський контроль, який є одним з головних інструментів вироблення політики та прийняття управлінських рішень, що забезпечують нормальне функціонування підприємства і досягнення його цілей в довгостроковій перспективі і поточній роботі. В статті проаналізовано традиційні методи управлінського контролю, а саме: особисте спостереження, статистичні звіти, аналіз безбитковості, бюджетний контроль та визначено переваги і недоліки кожного з них. Розглянуто сучасні методи контролю, які переважно використовуються у діяльності сучасних, новостворених підприємств та вважаються інноваційними методами управлінського контролю, це аналіз співвідношення, облік відповідальності, аудит управління, PERT & CPM (метод критичного шляху). В статті запропоновано механізм ефективного управлінського контролю на сучасному підприємстві, який передбачає комплексний підхід до використання методів управлінського контролю з метою ефективної діяльності підприємств.

**Ключові слова:** інноваційне управління, контроль, менеджмент, підприємство, методи управління, сучасне управління, управлінський контроль.

Maltyz Viktoria, Kolodiychuk Anastasia  
Zaporizhzhia National University

## FEATURES OF APPLICATION OF TRADITIONAL AND INNOVATIVE METHODS OF ADMINISTRATIVE CONTROL ARE ON MODERN ENTERPRISES

**Summary.** Administrative control, that is one of main instruments of making of politics and acceptance of administrative decisions that provide the normal functioning of enterprise and achievement of his aims in a long-term prospect and current work, is considered in the article. The traditional methods of administrative control are analysed in the article, namely: the personal supervision, statistical reports, break-even analysis, budgetary control and advantages and defects are certain each of them, it is Set that the lacks of the use of method of the personal supervision are considerable charges of time, psychological pressure on workers, considerable influence of the personal internalss of manager, certainly, that the lacks of statistical reports is informative limit (nature concentration only on the seprate, though key spheres of activity (concentration only on the separate, though key spheres of activity of organization) and subzero operationability of receipt of information. It is also marked in the article, that among the basic lacks of the use of verbal reports enterprises there are filtration of information and difficulties with documenting of information for the next accounting. The modern methods of control, that is mainly used in activity of the modern, accrued enterprises and are considered the innovative methods of administrative control, are considered in the article also, it is an analysis of correlation, account of responsibility, audit of management, PERT & CPM ( critical path method), network methods useful to planning and control are important. These methods help to execute the different functions of management, as planning; planning and realization of limit in time projects that envisage implementation of various difficult, various and united measures. The mechanism of effective administrative control on a modern enterprise, that envisages stage-by-stage introduction of control taking into account making of standards and criteria, comparison with them of the real results and acceptance of necessary correcting measures, is offered in the article, also complex going near the use of methods of administrative control that envisages the simultaneous use of traditional and innovative methods with the aim of effective activity and objective estimation of work.

**Keywords:** innovative management, control, management, enterprise, management methods, modern management, administrative control.

**Постановка проблеми.** Продуктивність діяльності сучасного підприємства залежить від вміння контролювати всі етапи його діяльності. Управлінський контроль є одним з головних інструментів вироблення політики та прийняття управлінських рішень, що забезпечують нормальне функціонування підприємства і досягнення його цілей в довгостроковій перспективі і поточній роботі, але враховуючи чинники, що впливають на сучасні підприємства, постає проблема в постійному удосконаленні методів управлінського контролю з метою удосконалення роботи суб'єктів оспорювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В сучасних ринкових умовах все більше вчених приділяють увагу дослідженню проблематики

щодо оптимізації управлінського контролю підприємств. Аналізу методології управління підприємством присвячено праці багатьох вітчизняних та закордонних учених: І.М. Дашко, Дж. Грейсон, О.П. Третяк, С.О. Кохан, також вчені окремо розглядають таку функцію менеджменту, як контроль. Але дослідження питань сучасної практики інноваційного управління в сучасних умовах господарювання вимагає дедалі більшої уваги.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Дослідження показали, що в практиці сучасних підприємств постає проблема об'єктивного і оптимального управлінського контролю, у статті запропоновано впроваджувати в діяльність сучасних підприємств комплексний метод контролю, який збільшить

ймовірність отримання достовірної інформації щодо роботи, в тому числі і дистанційної.

**Мета статті.** Метою статті є дослідження традиційних і інноваційних методів управлінського контролю, визначення основних завдань та методів управлінського контролю, обґрунтування власних досліджень щодо переваг і недоліків застосування різних методів управлінського контролю на сучасних підприємствах та сформулювати пропозиції щодо удосконалення контролю на сучасних підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Контроль є однією із загальних функцій менеджменту, без якої практично не можуть бути реалізовані в повній мірі інші функції внутрішньо підприємницького управління. В рамках внутрішньо підприємницького управління, що реалізує поєднання принципу централізації і децентралізації виникає питання оптимізації контролю при централізованому і децентралізованому управлінні одночасно, для досягнення цієї мети слугує управлінський контроль. Для діяльності підприємств у сучасних економічних умовах, управлінський контроль та його методи є надзвичайно актуальними, адже сучасні підприємства переходять на дистанційну роботу і відтак потреба в об'єктивному контролі набуває неабиякого значення для ефективності їх діяльності.

Управлінський контроль є одним з головних інструментів реалізації політики та прийняття управлінських рішень, що забезпечують нормальне функціонування підприємства і досягнення його цілей в довгостроковій перспективі і поточній роботі.

Основні завдання управлінського контролю:

1. Збір, обробка та аналіз фактичних результатів діяльності всіх підрозділів підприємства, порівняння їх з плановими показниками, виявлення відхилень і причини цих відхилень. Управлінський контроль повинен забезпечити фіксацію всіх відхилень від намічених планів (запланованих показників роботи) в будь-якому з ланок управління для прийняття термінових рішень, що стосуються поточної діяльності конкретного підрозділу.

2. Аналіз причин відхилень поточної діяльності від запланованих показників підприємства і виявлення можливих тенденцій їх розвитку.

3. Розробка заходів, необхідних для досягнення намічених цілей (бажаного результату діяльності) підприємства і прийняття конкретних управлінських рішень.

4. Створення системи звітності на підприємстві, його відділеннях і дочірніх компаніях, перевірка і аналіз цієї звітності за результатами господарської діяльності підприємств в цілому і кожного окремого підрозділу [1].

Із проаналізованого матеріалу нами встановлено, що існує ряд методів здійснення управлінського контролю. Для зручності розділимо їх на дві групи традиційні та інноваційні методи контролю та визначимо переваги і недоліки кожного з них.

Встановлено, що традиційні методи управлінського контролю – це ті, які компаніями використовуються вже давно. До них належать: особисте спостереження, статистичні звіти, аналіз беззбитковості, бюджетний контроль. Розглянемо кожен із цих методів детальніше.

У результаті особистих спостережень ми встановили, що найбільш традиційний метод контролю, це один з тих методик, яка дозволяє збирати інформацію про реальну діяльність безпосередньо менеджером.

Проаналізуємо наступний метод управлінського контролю, це статистичні звіти. Статистичні звіти можна визначити як загальний аналіз звітів та даних, які використовуються у вигляді середніх, відсоткових, коефіцієнтів, співвідношень тощо, представляють корисну інформацію менеджерам щодо результатів діяльності організації в різних сферах. Цей тип корисної інформації, який представлений у різних формах, таких як діаграми, графіки, таблиці тощо, дозволяє керівникам наглядно їх аналізувати, а також дозволяє порівняння з результатами роботи за попередні періоди.

Наступний метод управлінського контролю, це усний звіт, він використовується майже на кожному підприємстві тому є надзвичайно актуальним. Інформація для звіту отримується на нарадах, в особистих бесідах, розмовах по телефону – це все приклади усних звітів підлеглих. За перевагами та недоліками цей метод подібний до особистих спостережень.

Для дослідження ми обрали також «аналіз беззбитковості» – це метод, який застосовують менеджери для вивчення взаємозв'язку між витратами, обсягом та прибутками. Він визначає загальну картину ймовірного прибутку та збит-

Таблиця 1

### Переваги та недоліки методу «традиційне спостереження»

Переваги	Недоліки
– відсутність фільтрації інформації	– значні витрати часу
– отримання ширшого кола інформації, яка непосильна для інших методів (ступінь задоволення роботою, ентузіазм, тощо)	– явище психологічного тиску на працівників, оскільки вони усвідомлюють, що за ними спостерігають особисто – значний вплив особистих якостей менеджера

Джерело: побудовано автором на основі [3]

Таблиця 2

### Переваги та недоліки методу «статистичні звіти»

Переваги	Недоліки
– згрупованість і упорядкованість інформації у вигляді розрахунків, таблиць, схем, рядів динаміки тощо	– інформаційна обмеженість (зосередженість лише на окремих, хоча і ключових сферах діяльності організації)
– легка каталогізація, можливість посилання	– низька оперативність отримання інформації.

Джерело: побудовано автором на основі [3]

Переваги та недоліки методу «усні звіти»

Переваги	Недоліки
– висока оперативність отримання інформації;	– фільтрація інформації
– хороший зворотній зв'язок.	– труднощі з документуванням інформації для наступної звітності

Джерело: побудовано автором на основі [3]

ків на різних рівнях діяльності, аналізуючи загальну позицію. Обсяг продажу, при якому немає прибутку, жодні збитки не відомі як точка безбитковості.

Бюджетний контроль можна визначити як таку техніку управлінського контролю, в якій всі операції, які необхідно виконати, виконуються таким чином, щоб їх виконання та планували заздалегідь у вигляді бюджетів, а фактичні результати порівнювались із бюджетними стандартами.

Тому бюджет можна визначити як кількісну звітність, підготовлену на певний майбутній проміжок часу з метою досягнення поставленої мети. Це також твердження, яке відображає політику того конкретного періоду. Загальні типи бюджетів, якими користується організація. Деякі типи бюджетів, підготовлених організацією, такі:

- бюджет продажів: Звіт про те, що організація розраховує продати як за кількістю, так і за вартістю;
- виробничий бюджет: Звіт про те, що планує виготовити організація в запланованому періоді;
- матеріальний бюджет: Звіт про орієнтовну кількість та вартість матеріалів, необхідних для виробництва;
- грошовий бюджет: передбачувані надходження та відпливи грошових коштів за бюджетний період;
- капітальний бюджет: Орієнтовні витрати на основні довгострокові активи, наприклад, на нову фабрику або основне обладнання;
- бюджет досліджень та розробок: орієнтовні витрати на розробку або вдосконалення продуктів та процесів.

Розглянемо сучасні методи контролю. Сучасні методи контролю – це ті, які мають сучасне походження і є порівняно новими, вони переважно використовуються у діяльності сучасних, новостворених підприємств та вважаються інноваційними методами управлінського контролю. Ці методи забезпечують нове осмислення способів контролю різних аспектів організації. До них належать: аналіз співвідношення, облік відповідальності, аудит управління, PERT & CPM. Розглянемо їх детальніше.

Перший сучасний метод управлінського контролю – аналіз співвідношень. Найчастіше співвідношення, які використовуються підприємствами і організаціями, можна класифікувати на такі категорії:

- коефіцієнти ліквідності;
- коефіцієнти платоспроможності;
- коефіцієнти рентабельності;
- коефіцієнти оборотності.

Облік відповідальності можна визначити як систему обліку, в якій загальна участь різних секцій, підрозділів та відділів організації створена як «центри відповідальності». Керівник центру несе відповідальність за досягнення мети,

встановленої для свого центру. Центри відповідальності можуть бути таких типів: центр витрат, центр доходів, центр прибутку, інвестиційний центр [4].

Аудит управління стосується систематичної оцінки загальної ефективності управління організацією. Його мета – контроль ефективності та не-ефективності управління та покращення його ефективності у наступних періодах. Традиційно аудит системи управління складається з трьох етапів:

- аналіз системи управління організацією;
- перевірка стану внутрішнього контролю в організації;
- оформлення результатів аудиту системи управління.

Це один інноваційний метод контролю – це методика PERT & CPM. PERT (запрограмована методика оцінювання та огляду) та CPM (метод критичного шляху) – важливі мережеві методи, корисні для планування та контролю. Ці методи допомагають виконувати різні функції управління, як планування; планування та реалізація обмежених у часі проектів, що передбачають виконання різноманітних складних, різноманітних та взаємопов'язаних заходів.

Тому ці методи настільки взаємопов'язані і стосуються таких факторів, як планування часу та розподіл ресурсів для цих заходів.

Проаналізувавши матеріал ми дійшли до висновку, що для сучасних підприємств, які через вплив зовнішніх факторів все частіше переходять на дистанційну форму роботи, доцільно впроваджувати комплексний підхід до управлінського контролю. Виходячи з дослідження нами сформовано механізм ефективного управлінського контролю на сучасних підприємства (рис. 1).

Розглянувши методи управлінського контролю, зазначимо, що кожний із розглянутих методів має свої переваги та недоліки, тому їх спільне використання (комплексний підхід) збільшує ймовірність отримання достовірної інформації. Аналізуючи рисунок 1 зазначимо, що важливим є поетапне впровадження контролю з урахуванням вироблення стандартів і критеріїв, зіставлення з ними реальних результатів, прийняття необхідних коригуючих заходів. Запропонований механізм дозволить найбільш об'єктивно впроваджувати управлінський контроль на сучасних підприємствах.

**Висновки з даного дослідження і перспективи.** Отже, проаналізувавши матеріал, слід зазначити, що якісна система контролю лежить в основі ефективного управління, що забезпечує своєчасну адекватну реакцію на зміни у зовнішньому середовищі. Якщо прийняте раніше рішення виявилось недостатньо ефективним чи помилковим, то саме ефективна система контролю може дозволити своєчасно це встановити і внести необхідні корективи, важливим є по-

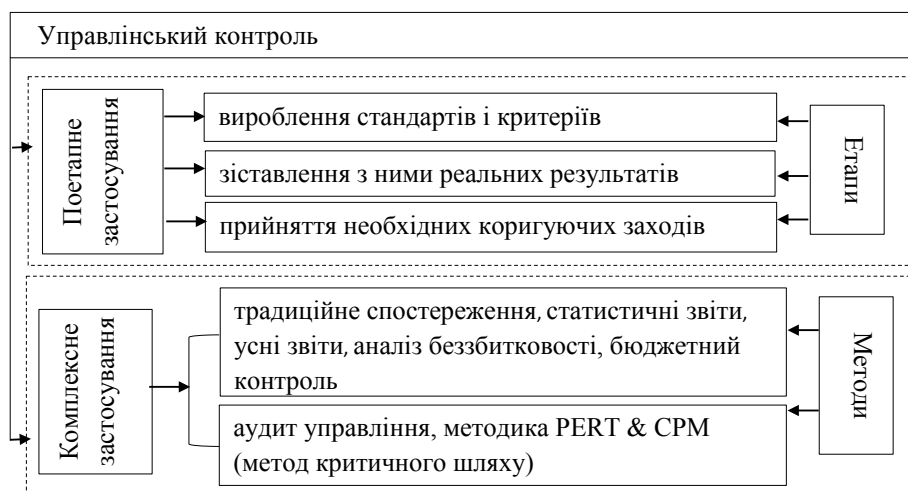


Рис. 1. Механізм ефективного управлінського контролю на сучасному підприємстві

Джерело: розроблено авторами

етапне впровадження контролю з урахуванням вироблення стандартів і критеріїв, зіставлення з ними реальних результатів та прийняття необхідних коригуючих заходів, а також у результаті дослідження пропонуємо використовувати комплексний підхід до застосування методів

управлінського контролю з метою удосконалення діяльності підприємства. Результати і дослідження висвітлені у статті можуть бути використаними у діяльності сучасних підприємств з метою ефективного управлінського контролю та його удосконалення.

### Список літератури:

1. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 9. С. 37–41.
2. Кохан С.О. Контроль як одна із основних функцій системи управління персоналом. *Державне управління: теорія та практика*. 2012. № 2. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12KSOSUP.pdf> (дата звернення: 01.04.2020).
3. Осовська Г.В. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Кондор, 2014. С. 189–195.
4. Лизунова О.М. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 14. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/14\\_ukr/62.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/62.pdf) (дата звернення: 28.03.2020).

### References:

1. Dashko, I.M. (2016). Rozvytok innovatsiinykh tekhnolohii upravlinnia personalom na pidpriemstvakh u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Development of innovative technologies of management a personnel is on enterprises in the modern terms of menage]. *International economic relations and world economy*, no. 9, pp. 37–41.
2. Kokhan, S.O. (2012). Kontrol yak odna iz osnovnykh funktsii systemy upravlinnia personalom [Control as one of basic functions of control system by a personnel]. *State administration: theory and practice*. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12KSOSUP.pdf> (accessed: 01.04.2020).
3. Ostrovska, G.V. (2014). *Menedzhment orhanizatsii: pidruchnyk* [A management of organizations: is a textbook]. Kyiv: Condor, pp. 189–195.
4. Lyzunova, O.M. (2018). Vykorystannia innovatsiinykh metodiv upravlinnia personalom pidpriemstva [Use of innovative methods of management of enterprise a personnel]. *Economy and society*, no. 14. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/14\\_ukr/62.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/62.pdf) (accessed: 28.03.2020).