

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**  
**Харківський національний університет внутрішніх справ**  
**Сумська філія**  
**Кафедра соціально-економічних дисциплін**

**ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**

навчальної дисципліни «**Менеджмент**» вибіркового компонент освітньої програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**081 Право (право)**

за темою: «*Управлінський контроль*»

**Суми 2023**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол № 7 від 30.08.2023р.

**СХВАЛЕНО**

Вченою радою Сумської філії  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол № 8 від 29.08.2023р.

**ПОГОДЖЕНО**

Секцією Науково-методичної ради  
ХНУВС з гуманітарних та  
соціально-економічних дисциплін  
Протокол № 7 від 29.08.2023р.

Розглянуто на засіданні кафедри соціально-економічних дисциплін Протокол  
№ 2 від 29.08.2023р.

**Розробник:**

Доцент кафедри соціально-економічних дисциплін Сумської філії ХНУВС,  
кандидат наук з державного управління, доцент **Дементов В.О.**

**Рецензенти:**

1. Заступник начальника Управління комунального майна Сумської міської ради **Сіренко І.В.**
2. Доцент кафедри соціально-економічних дисциплін Сумської філії Харківського національного університету внутрішніх справ, кандидат економічних наук **Петровська С.А.**

## План лекції

1. Поняття та процес контролю.
2. Типи управлінського контролю.
3. Інструменти управлінського контролю.
4. Контроль поведінки працівників: модель; методи оцінки реального виконання; прямий управлінський контроль; замінники прямого управлінського контролю. Ефективність контролю.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 22.08.2021).
2. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності : Закон України від 05.04.2007 р. № 877-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16#Text> (дата звернення: 22.08.2021).
3. Національна економічна стратегія до 2030 року: затв. Постановою Кабінету міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> (дата звернення: 22.08.2021).
4. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Менеджмент: навч. посіб. Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2012. С. 243-256.
5. Божидарнік Т. В., Василик Н. В. Креативний менеджмент: навч. посіб. Херсон: «ОЛДІ-ПЛЮС», 2014. С. 227-238.
6. Васенко В. К. Принципи менеджменту: навчальний посібник для студентів юридичних спеціальностей. Суми: Видавництво «Ярославна», 2015. С. 159-182.
7. Гринчук Ю. С., Шемігон О. І., Вихор М. В. Контроль як функція державного управління: економіко-правова сутність та механізм застосування. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2019. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6978>. (дата звернення: 22.08.2021).
8. Гуторов О. І., Гуторова О. О. Менеджмент: навч. посіб. для самост. роботи студ. Харків: ХНАУ, 2013. С. 119-126.
9. Довгань Л. Є., Малик І. П., Мохонько Г. А., Шкробот М. В. Менеджмент організації. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. С. 152-156; 246-251.
10. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків: Фаула, 2019. С. 255-259.
11. Кравченко В. О. Менеджмент: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. С. 78-84.
12. Лазоренко Т. В., Гук О. В. Менеджмент: практикум. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. С. 60-65. URL : <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/30078/1/Management.pdf> (дата звернення: 19.08.2021).
13. Менеджмент : підручник / [А. А. Мазаракі, С. І. Бай, В. Я. Брич та ін.]; за заг. редакція А. А. Мазаракі. Харків : «Фаліо», 2014. С. 272-309.
14. Менеджмент: навч. посіб. [Краснокутська Н. С., Нащекіна О. М., Замула О. В. та ін. ]. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. С. 106-112.

15. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканєвич, А. С. Соломко, О. В. Коваленко, Н. В. Коваленко, В. С. Ціпуринда, Г. П. Сиваненко, О. І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г. Є. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. С. 121-125.
16. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент: підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2015. С. 224-245.
17. Подолянчук О. А. Управлінський контроль як вид внутрішньогосподарського контролю підприємства. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2015. № 1. С. 117-126.
18. Савченко Р. О. Елементи системи управлінського контролю. *Економіка та держава*. 2016. № 6. С. 48-52.
19. Шестерняк М. М. Контроль як функція управління. Теоретичні та практичні аспекти соціально-економічних наукових досліджень : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 30 жовтня 2020 р). Київ : Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2020. С. 134-137.
20. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. С. 96-111.

## 1. Поняття та процес контролю

**Контроль** – це процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають.

**Мета контролю** – зближення фактичних та необхідних результатів виконуваних робіт.

**Контрольні точки** – такі значення етапів робіт (планових завдань, нормативів або стандартів), які мають привернути увагу менеджера, що виконує контрольні функції.

**Вимоги до процесу контролю:**

1. Всеосяжність та об'єктивність.
2. Безперервність та невідворотність.
3. Гнучкість, своєчасність.
4. орієнтація на кінцеві результати.
5. Зрозумілість для тих, кого контролюють.
6. Надання об'єктивної та зрозумілої інформації.
7. Дієвість та економічність.

У межах процесу контролю можна виділити три основних етапи:

- 1) вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації;
- 2) порівняння результатів реального виконання із заздалегідь встановленими стандартами;
- 3) реакція на порівняння (коригуючи дії або зміна стандартів).

Аналіз моделі процесу контролю свідчить, що власне процесу контролю передують встановлення стандартів.

**Стандарти** - являють собою специфічні цілі, на основі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення. Вони мають бути визначеними ще в процесі виконання функції планування. Розглянемо докладніше основні етапи процесу контролю.

### **1. Вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації.**

При реалізації процесів вимірювання реального виконання виникає два ключових запитання: як вимірювати і що вимірювати ?

Менеджери, звичайно, використовують чотири основних методи вимірювання:

- 1) особисті спостереження;
- 2) статистичні звіти;
- 3) усні звіти підлеглих;
- 4) письмові звіти підлеглих.

Кожний із зазначених методів має свої переваги та недоліки, тому їх спільне використання (комбінація) збільшує ймовірність отримання достовірної інформації.

**Особисті спостереження** дозволяють отримати уявлення про реальну діяльність підлеглих без фільтрації інформації. Такі спостереження дають можливість побачити те, що недоступно для інших методів (ступінь задоволення чи незадоволення від роботи, ентузіазм при виконанні тощо). и:

*Статистичні звіти* набувають все ширшого застосування в управлінському контролі внаслідок використання комп'ютерних технологій. До переваг статистичних звітів слід віднести: згрупованість і упорядкованість наведеної в них інформації у вигляді розрахунків, таблиць, схем, рядів динаміки тощо. Проте, статистичні відомості завжди обмежені, вони, як правило, характеризують лише окремі, хоча і ключові сфери діяльності організації.

Отримання інформації на нарадах, в особистих бесідах, розмовах по телефону – це все приклади *усних звітів підлеглих*. Переваги та недоліки цього методу подібні до методу особистих спостережень. При цьому:

- виникає фільтрація інформації;
- для цього методу характерним є швидке отримання інформації;
- наявність хорошого зворотного зв'язку;
- до останнього часу виникали труднощі з документуванням такої інформації для наступної звітності.

Так само, як і статистична звітність, *письмова звітність* не така швидка і більш формальна. Письмова звітність легко каталогізується і на неї можна посилалися.

Зазначені переваги та недоліки усіх методів вимірювання реального виконання вимагають їх комплексного використання у практичній діяльності менеджера.

Не менш важливим в процесі контролю є правильний вибір об'єктів контролю. Вибір об'єкту вимірювання впливає на те, як співробітники відносяться до того, що вимірюється.

Деякі із сфер контролю є загальними для всіх менеджерів незалежно від рівня і сфери їх діяльності, наприклад: напрямки (види) діяльності підлеглих; задоволеність робітників власною діяльністю; виконання параметрів бюджетів, що встановлюються для кожного менеджера тощо.

Решта об'єктів контролю є специфічними для відповідних рівнів та сфер менеджменту. Так, менеджер з виробництва має контролювати:

- обсяги виробництва продукції за часовими інтервалами;
- рівень якості продукції, що виготовляється;
- рівень запасів сировини, матеріалів, готової продукції;
- виконання параметрів оперативно-календарного планування тощо.

**2. Порівняння результатів реального виконання з встановленими стандартами.** На етапі порівняння встановлюється ступінь відхилення реального виконання від стандарту. На цьому етапі принципово важливим є визначення прийняттого (допустимого) рівня відхилень. Відхилення реального виконання, що перевищують допустимий рівень, і стають об'єктом діяльності менеджера.

Таким чином, на етапі порівняння менеджер має приділяти особливу увагу розмірам і направленості відхилень.

**3. Реакція на порівняння.** Заключний третій етап процесу контролю – це реакція менеджера на результати порівняння. При цьому менеджер може обрати один з трьох варіантів дій:

- а) нічого не робити;
- б) коригувати діяльність підлеглих;
- в) коригувати стандарти діяльності.

Перший курс дій сам себе пояснює. Він застосовується у випадках, коли результати реального виконання відповідають стандартам або коли відхилення від стандартів знаходяться в межах допустимого.

Якщо відхилення перевищують допустимі межі, тоді здійснюється коригування діяльності підлеглих. При цьому спочатку треба з'ясувати причини надмірного відхилення від стандартів:

1) можлива ситуація, коли відхилення від стандартів з'являються внаслідок нереалістичності самих стандартів. Тобто встановлений стандарт може бути або завищеним, або заниженим. У таких випадках необхідно коригувати самі стандарти, а не діяльність, пов'язану з їх досягненням. Найбільш складною тут є проблема зниження стандарту. Якщо результати діяльності підлеглих значно відхиляються від нього, то це може демотивувати робітників. Разом з тим, коли менеджер впевнений у реалістичності стандарту, його необхідно відстоювати, коригуючи дії підлеглих;

2) якщо причиною відхилень були недоліки у діяльності підлеглого, менеджер має скоригувати його діяльність. Прикладом таких коригуючих дій може бути: зміна стратегії; зміна структури; зміна практики винагородження, що склалась в організації; зміна програм навчання; перепроєктування робіт; перестановка співробітників. Ще до початку коригуючих дій менеджер має вирішити:

а) чи будуть це оперативні коригуючі дії, що спрямовані на негайне виправлення ситуації;

б) чи будуть це «базові» коригуючі дії, що спрямовані на усунення причин та джерел виникнення відхилень.

Менеджери часто не мають часу на базові коригуючі дії і тому продовжують постійно «гасити пожежі». Ефективні менеджери, навпаки, аналізують відхилення, з'ясовують причини, оцінюють переваги (вигоди) їх ліквідації і мають можливість заздалегідь відкоригувати дії підлеглих.

## **2. Типи управлінського контролю**

Контроль може бути спрямований як на окремий тип діяльності в організації, так і на всю їх сукупність. Отже, існують різні ознаки класифікації систем контролю, табл. 1.

Таблиця 1.

## Класифікація систем контролю.

Ознаки класифікації	Види систем контролю, що застосовуються		
Час здійснення контрольних операцій.	Випереджаючий контроль.	Поточний контроль.	Заключний контроль.
Цілі та задачі системи контролю	Поточний контроль виконання рішень	Контроль за діяльністю окремих виробничих та управлінських підсистем	Стратегічний контроль
Об'єкт контролю	Строки виконання наказів, розпоряджень, окремих документів тощо	Якість роботи (окремих виконавців, груп, підрозділів тощо)	Додержання встановлених параметрів (нормативів, стандартів) – технічних, економічних, організаційних та ін.
Глибина керуючого впливу	Система спостережень і одержання інформації за ходом виконуваних робіт (моніторинг)	Оперативне втручання в процеси виробництва та управління	Контроль по результатам виробничої та управлінської діяльності (фінальний контроль з впливом на майбутні рішення)
Обладнання, що використовується для контрольних операцій	Журнали, картотеки, табло, графіки, персональні книжки виконавців тощо (ручні системи)	Автоматизований контроль виконання (ЕОМ, датчики, прилади і т.п.)	Комбіновані системи контролю (машинно-ручні)

*Випереджаючий контроль* - спрямований на контроль «входів» у систему і здійснюється ще до початку трансформаційного процесу. Його завдання – відслідковувати якість та/або кількість “вхідних” ресурсів в організацію (фізичних, людських, інформаційних, фінансових тощо), перш ніж вони стануть частиною системи організації.

Метою випереджаючого контролю є запобігання ситуаціям, що здатні завдати шкоду організації, а не «лікувати» такі ситуації.

*Поточний контроль* - здійснюється безпосередньо в ході трансформаційного процесу. Він ґрунтується на вимірюванні фактичних результатів діяльності і оперативному реагуванні керівника на відхилення, що виникають. Звичайно, існує розрив у часі між моментами виникнення відхилення від стандартів трансформаційного процесу і коригуючими діями менеджера. Проте, такий розрив є мінімальним.

Поточний контроль дозволяє з'ясувати причини відхилень і тому широко використовується в процесі управління.

*Заключний контроль* проводиться вже після завершення трансформаційного процесу. Його об'єктом є «виходи» з організації. Основний недолік заклоного контролю – це констатація відхилень від стандартів на завершальному етапі, коли збитки вже наявні. Разом з тим, для багатьох форм діяльності – це єдиний можливий тип контролю. Отже, ефективність заклоного контролю нижча проти випереджаючого та поточного.



Заключний контроль виконує дві важливі функції:

- 1) забезпечує отримання інформації для удосконалення планування у майбутньому;
- 2) дозволяє побудувати ефективну систему мотивації.

### 3. Інструменти управлінського контролю

У спеціальних літературних джерелах з менеджменту існують різні підходи до класифікації засобів управлінського контролю. На практиці всю сукупність інструментів контролю поділяють на такі групи:

- 1) інструменти фінансового контролю;
- 2) інструменти операційного контролю;
- 3) інструменти контролю поведінки робітників в організації.

**А. Фінансовий контроль** – заснована на сукупності знань система спостереження, досліджень і перевірок (моніторинг) менеджером ефективного функціонування, розвитку та досягнення цілей організації. Складовими фінансового контролю, як цілісної системи виступають, рис. 8.3:

- фінансовий аналіз;
- бюджетування;
- аудит.

**1. Фінансовий аналіз (аналіз фінансового стану) організації** – система методів дослідження економічних явищ і процесів фінансової діяльності підприємств у їх взаємозв'язку і взаємообумовленості, система виявлення позитивних і негативних факторів, визначення ступеню їх впливу, врахування й узагальнення науково обґрунтованих можливостей для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Фінансовий аналіз також можна розглядати як складну підсистему. Основними інструментами фінансового аналізу є:

- аналіз фінансової звітності організації;
- аналіз фінансових коефіцієнтів;
- аналіз беззбитковості.

**1. Аналіз фінансової звітності організації.** Для оцінки та контролю діяльності організації широко застосовують такі документи фінансової звітності:

- 1) баланс;
- 2) звіт про прибутки та збитки;
- 3) звіт про рух готівки.

**1.1. Баланс** - є фінансовим документом, в якому кошти фірми (у грошовій формі) згруповано як за їхнім складом і розміщенням, так і за джерелами їх надходження. Баланс складається для того, щоб отримати «фотографію» фінансового стану організації на певну дату (як правило, на 31 грудня), яка має зафіксувати фінансові позиції організації на даний момент. Баланс, зокрема, показує: що фірма має у своєму розпорядженні (активи); скільки вона винна постачальникам і кредиторам (пасиви); що в неї

залишається (власний капітал = активи – пасиви). Як інструмент фінансового контролю баланс:

- 1) забезпечує попередню оцінку можливостей організації виконувати свої поточні зобов'язання;
- 2) надає «картину» загального фінансового стану організації.

*1.2. Звіт про прибутки та збитки.* Цей фінансовий документ характеризує загальні суми доходів організації та її витрат за певний період (три, шість місяців, рік). За його допомогою контролюється результативність діяльності організації з погляду її прибутковості (зіставляються прибутки і збитки організації; з'ясовуються зміни прибутків і витрат поточного періоду проти попередніх).

*1.3. Звіт про рух готівки.* Відповідні показники звіту про прибутки та збитки ще нічого не говорять про платоспроможність організації. Річ у тому, що готівка (гроші в касі та на банківському рахунку фірми) – це зовсім не те саме, що прибуток. Обсяги готівкових коштів змінюються лише тоді, коли організація фактично отримує платежі або коли сама здійснює якісь виплати. Звіт про рух готівки дозволяє: контролювати надходження грошей в організацію з усіх джерел та їх виплати за зобов'язаннями організації; зробити попередні висновки щодо рівня ліквідності організації.

*2. Аналіз фінансових коефіцієнтів.* Більшість важливих для управління даних представлена не абсолютними показниками вартості активів, пасивів, обсягів отриманого прибутку, а відносними показниками. Будь-який узятий окремо показник балансу, звіту про прибутки та збитки або звіту про рух готівки мало про що свідчить. Проте, коли ці показники розглядати у співвідношенні один з одним, з'являється можливість докладніше оцінити результативність діяльності організації. Відносні показники дозволяють виявити ключові взаємозв'язки, усвідомити сутність явищ, проаналізувати різні аспекти діяльності організації.

Розрахунки фінансових коефіцієнтів передбачають співставлення двох або більше показників із документів фінансової звітності. Такій підхід дозволяє менеджеру:

- 1) порівнювати результати фінансової діяльності організації поточного року з попередніми періодами, визначати зміни, встановлювати тенденції;
- 2) порівнювати результати фінансової діяльності однієї фірми з відповідними результатами інших фірм у галузі.

Для інтерпретації результатів діяльності організації використовують декілька фінансових коефіцієнтів, до найважливіших з-поміж яких відносять такі групи коефіцієнтів:

- 2.1) коефіцієнти ліквідності;
- 2.2) коефіцієнти платоспроможності;
- 2.3) коефіцієнти прибутковості (рентабельності).

*2.1. Коефіцієнти ліквідності.* Ліквідність – це здатність організації своєчасно оплатити свої боргові зобов'язання за рахунок власних активів, тобто конвертувати свої активи в готівку для розрахунків за своїми боргами. Недостатня ліквідність може збільшити витрати на фінансування організації та

зробити неможливими сплату рахунків і виплату дивідендів. Основними показниками ліквідності є такі:

1) чистий оборотний капітал (WORKING CAPITAL). Створюється за рахунок довгострокових джерел і не потребує повернення найближчим часом:

$$O_k = P_a - P_n, \text{ де;} \quad (1)$$

$O_k$  – чистий оборотний капітал;

$P_a$  – поточні активи;

$P_n$  – поточні пасиви;

2) коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття, CURRENT RATIO). За його допомогою можна оцінити, яку частку своїх короткострокових зобов'язань організація може покрити за рахунок реалізації поточних активів:

$$K_{пл} = P_a / P_n, \text{ де;} \quad (2)$$

$K_{пл}$  – коефіцієнт поточної ліквідності;

$P_a$  – поточні активи;

$P_n$  – поточні пасиви;

3) коефіцієнт термінової ліквідності (коефіцієнт кислотного тесту, ACID TEST). Це співвідношення найбільш ліквідної частини активів і поточних пасивів. Він дає змогу точніше визначити рівень ліквідності фірми.

$$K_{тл} = (P_a - MЗ) / P_n, \text{ де;} \quad (3)$$

$K_{тл}$  – коефіцієнт термінової ліквідності;

$P_a$  – поточні активи;

$MЗ$  – матеріальні запаси;

$P_n$  – поточні пасиви.

*2.2. Коефіцієнти платоспроможності.* Характеризують використання запозичених коштів. Переваги запозичених коштів виникають, коли дохід від їх використання перевищує витрати, що пов'язані з їх залученням. Проте, відсотки за кредит можуть перевищувати розміри готівкових коштів організації та привести до банкрутства. До основних коефіцієнтів платоспроможності належать:

1) коефіцієнт заборгованості (DEBT RATIO). Цей показник характеризує частку залучених засобів в загальній сумі активів організації, тобто допомагає оцінити фінансову стійкість організації, зробити висновок щодо її здатності залучати додатковий капітал:

$$K_z = Z / A * 100, \text{ де;} \quad (4)$$

$K_z$  – коефіцієнт заборгованості;

$Z$  – загальна сума зобов'язань;

$A$  – загальна сума активів;

2) коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів (DEBT-TO-EQUITY RATIO). Він показує здатність організації повернути борги та відшкодувати збитки за рахунок власного капіталу:

$$K_{сзвк} = Z / ВК * 100, \text{ де;} \quad (5)$$

$K_{сзвк}$  – коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів;

$Z$  – загальна сума зобов'язань;

$ВК$  – власний капітал.

3. *Коефіцієнти прибутковості (рентабельності).* Показники прибутковості характеризують здатність організації отримувати прибуток на вкладений капітал. Вони є індикаторами фінансового стану та ефективності управління організацією. До основних показників прибутковості належать:

1) коефіцієнт валового прибутку (рентабельність за маржинальним доходом, GROSS PROFIT MARGIN). Показує рівень прибутковості на кожен гривню обсягу продажу фірми, тобто характеризує дохідність організації:

$$K_{\text{вп}} = \text{ВП} / \text{П} * 100, \text{ де;} \quad (6)$$

$K_{\text{вп}}$  – коефіцієнт валового прибутку;

$\text{ВП}$  – валовий прибуток;

$\text{П}$  – обсяги продажу;

2) коефіцієнт операційного прибутку (рентабельність за операційним прибутком, OPERATING PROFIT MARGIN). Дає змогу точніше відобразити прибутковість виробничої діяльності організації, оскільки на нього не впливають особливості чинної системи оподаткування:

$$K_{\text{оп}} = \text{ОП} / \text{П} * 100, \text{ де;} \quad (7)$$

$K_{\text{оп}}$  – коефіцієнт операційного прибутку;

$\text{ОП}$  – операційний прибуток;

$\text{П}$  – обсяги продажу;

3) коефіцієнт чистого прибутку (рентабельність за чистим прибутком, NET PROFIT MARGIN). Основний показник прибутковості, оскільки характеризує реальну прибутковість організації. Цей коефіцієнт свідчить про вміння управляти організацією так, аби за рахунок отриманого доходу не тільки відшкодувати витрати, пов'язані з придбанням товарно-матеріальних цінностей, операційні витрати, витрати за користування залученими коштами, але і мати прибуток достатній аби компенсувати власникам ризик вкладання капіталу в дану організацію:

$$K_{\text{чп}} = \text{ЧП} / \text{П} * 100, \text{ де;} \quad (8)$$

$K_{\text{чп}}$  – коефіцієнт чистого прибутку;

$\text{ЧП}$  – чистий прибуток;

$\text{П}$  – обсяги продажу;

4) окупність інвестицій (відношення прибутку до загальної суми активів, RETURN ON INVESTMENT). Показує, наскільки ефективно здійснюється управління фінансами організації з погляду використання джерел прибутку:

$$O_i = \text{ЧП} / \text{А} * 100, \text{ де;} \quad (9)$$

$O_i$  – окупність інвестицій;

$\text{ЧП}$  – чистий прибуток;

$\text{А}$  – загальна сума активів;

5) окупність власного капіталу (прибуток на акціонерний капітал, RETURN ON EQUITY). Дає змогу оцінити прибутковість вкладання коштів в дану організацію:

$$O_{\text{вк}} = \text{ЧП} / \text{ВК} * 100, \text{ де;} \quad (10)$$

$O_{\text{вк}}$  – окупність власного капіталу;

$\text{ЧП}$  – чистий прибуток;

$\text{ВК}$  – власний капітал.

3. *Аналіз беззбитковості*. Розміри прибутків і збитків організації значною мірою залежать від обсягів продажу її продукції. Саме для того, щоб з'ясувати, якими мають бути обсяги продажу продукції організації, щоб досягти прибутковості, і проводиться аналіз беззбитковості.

Точка беззбитковості характеризує таку ситуацію, за якої загальні доходи від продажу продукції організації повністю покривають витрати на її виробництво й реалізацію (ситуація, коли організація не отримує прибутків, але не має і збитків). Для визначення точки беззбитковості необхідно знати:

- ціну продажу одиниці продукції організації;
- прямі витрати (змінні витрати) на одиницю продукції;
- загальні операційні витрати.

Обчислення точки беззбитковості здійснюється за формулою:

$$T_6 = Z_{ов} / (Ц_{оп} - В_п), \text{ де;}$$

$T_6$  – точка беззбитковості;

$Z_{ов}$  – загальні операційні витрати організації;

$Ц_{оп}$  – ціна одиниці продукції організації;

$В_п$  – прямі витрати на одиницю продукції.

2. *Бюджетування* - метод розподілу між підрозділами організації ресурсів, необхідних для реалізації визначених цілей.

У процесі планування керівництво розподіляє фінансові ресурси організації поміж окремими її підрозділами. З точки зору контролю менеджмент цікавить, оскільки ефективно ці ресурси використовуються в підрозділах. Ось чому одним з основних засобів планування і контролю за діяльністю підрозділів в організації є бюджетування. Бюджетами визначаються як планові, так і фактичні показники витрат (грошові кошти, активи, сировина і ресурси, заробітна плата) структурних одиниць організації.

3. *Аудит* – це незалежна формальна верифікація фінансових звітів і операційних видів діяльності організації. Аудит має засвідчити, що інформація по контролю діяльності організації надає вірне (дійсне) уявлення про фактичний стан справ. Виділяють зовнішній і внутрішній аудит.

Зовнішній аудит проводиться зовнішньою незалежною аудиторською організацією і спрямований на перевірку фінансової звітності.

Внутрішній аудит перевіряє не тільки фінансову звітність. Він додатково оцінює операційну діяльність організації і опрацьовує рекомендації щодо її удосконалення.

Обов'язковими напрямками аудиторської перевірки, як правило, є такі:

- 1) грошові кошти. Перевірка реальних залишків на банківських рахунках, аналіз процедур управління грошовими потоками;
- 2) надходження. Підтвердження гарантій сплати боргів споживачами, перевірка балансу;
- 3) запаси. Перевірка матеріальних запасів на складах, порівняння оцінок з показниками балансу, оцінка фізичного зносу;
- 4) основні фонди. Проведення огляду, оцінка зносу, визначення адекватності страхування;
- 5) кредити. Аналіз кредитних угод, узагальнення зобов'язань;

б) доходи і витрати. Оцінка їх розподілу за термінами, доречність, суми.

**Б. Інструменти операційного контролю.** *Операційний (виробничий) контроль* – це процес порівняння показників виробничого планування з фактичними даними, а також аналіз відхилень.

На практиці широко використовують такі інструменти операційного контролю:

1. Графік Г. Гантта.
2. Сітьові графіки.
3. Метод оцінки та перегляду планів (PERT).
4. Метод критичного шляху (CPM).
5. Методи управління запасами.
6. Методи контролю якості.

**1. Графік Гантта** – це інструмент розробки графіків виробничих процесів і контролю за їх виконанням. Графік Гантта дає можливість виробничому менеджеру швидко оцінити стан виробничого процесу (які процеси завершені, а які – ні).

**2. Сітьові графіки.** Сітьове планування та управління (СПУ) – система специфічних методів планування та управління процесами розробки (реалізації) проектів шляхом застосування сітьових графіків. Під проектом розуміють комплекс взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення чітко визначеної мети протягом заданого періоду часу і при встановленому бюджеті витрат.

СПУ базується на моделюванні процесу за допомогою сітьового графіку і являє собою сукупність розрахункових методів, організаційних і контрольних засобів по плануванню і управлінню комплексом робіт.

Система СПУ дозволяє:

- 1) формувати календарний план реалізації комплексу робіт (проекту);
- 2) виявляти і мобілізувати резерви часу, трудові, матеріальні та грошові ресурси;
- 3) здійснювати управління комплексом робіт за принципом «провідної ланки» з прогнозуванням та попередженням можливих зривів в ході робіт;
- 4) підвищувати ефективність управління в цілому при чіткому розподілі відповідальності між керівниками різних рівнів та виконавцями робіт.

Сітьова модель являє собою план виконання комплексу взаємопов'язаних робіт (операцій), що задається в специфічній формі сітки (мережі), графічне зображення якої зветься **сітьовим графіком**.

**3. Метод оцінки та перегляду планів.** Відповідно до зазначеної методики проекти розглядаються як мережі окремих подій та робіт, причому робота в таких мережах (сітях) являє собою будь-який елемент проекту, на виконання якого необхідний час, і який може затримати початок виконання наступних робіт. Слід зауважити, що до роботи може не завжди включатися процес виконання якоїсь конкретної діяльності, тобто робота може бути «фіктивною» (штучно створеною для відображення логічних зв'язків).

Отже, метод оцінки та перегляду планів – це метод складання виробничого графіку, при якому виробничий процес розбивається на окремі операції з наступним аналізом їх послідовності і ролі кожної в загальному

процесі. Операції можуть здійснюватись як одночасно, так і послідовно. Далі визначається час, необхідний для виконання кожної операції.

**4. Метод критичного шляху (СРМ).** Метод, який на основі виробничого графіку дозволяє встановити критичну послідовність операцій, що обмежують швидкість здійснення будь-якого процесу.

Таким чином, і в методі ПЕРТ, і в методі критичного шляху проекти розглядаються як мережі окремих подій та робіт. Основна розбіжність двох методів полягає в різному підході до оцінки тривалості операцій. Метод критичного шляху виходить з того, що тривалість операцій можна оцінити з достатньо високою мірою точності та визначеності, тоді як метод ПЕРТ базується на використанні імовірнісного підходу до визначення тривалості операцій і аналізує вплив невизначеності на тривалість робіт за проектом у цілому.

**5. Техніка управління запасами.** На всіх виробничих підприємствах формуються певні запаси товарно-матеріальних цінностей. Мета створення запасів полягає у створенні певного буфера між послідовними поставками матеріалів задля виключення необхідності безперервних поставок.

Виділяють три основні *типи запасів*:

1. Виробничі запаси - запаси сировинних та матеріальних ресурсів, комплектуючих деталей та готових виробів, що витрачаються для створення буфера між обсягом закупок та обсягом щоденного споживання матеріалів у виробництві.

2. Запаси так званого незавершеного виробництва, що створюють певний буфер між послідовними виробничими операціями.

3. Запаси готової продукції, які є буфером між продуктивністю операційної системи та швидкістю відвантаження чи продажу продукції.

Двома основними системами управління запасами з незалежним попитом є система «з фіксованим часом» (з фіксованою періодичністю замовлення) та система «з фіксованою кількістю» (з фіксованим розміром замовлення).

У системі «з фіксованою кількістю» постійно контролюють рівень запасів. Коли кількість знижується до певного рівня (точки замовлення), видається чергове замовлення на поповнення запасів при чому замовляється завжди одна й та сама кількість. Фіксованими величинами в цій системі є рівень, за якого повторюється замовлення тобто – точка замовлення та обсяг замовлення.

Інша назва «системи з фіксованим розміром замовлення» – двобункерна система, оскільки весь запас поділяється на дві частини (немов би зберігається у двох бункерах): перша частина – запас, що забезпечує роботу операційної системи від моменту поставки до точки замовлення; друга частина – запас, що забезпечує роботу операційної системи від моменту розміщення замовлення на поповнення запасу до дати здійснення поставки.

**6. Інструменти контролю якості.** Одним з найважливіших інструментів контролю якості є статистичні методи контролю якості. При здійсненні статистичного регулювання технологічного процесу використовуються два підходи:

1. Статистичний приймальний контроль – використовується для контролю якості готової продукції за альтернативною ознакою або для контролю якості вхідних матеріалів і напівфабрикатів.

2. Статистичний контроль якості процесу – використовується для регулювання якості продукції і реалізується в процесі її виготовлення.

*Мета статистичного контролю якості:*

- встановлення відповідності продукції та процесів вимогам нормативно-технічної документації, зразкам-еталонам тощо;

- 1) отримання інформації про хід виробничого процесу та рівень його стабільності;
- 2) захист підприємства від постачання недоброякісних сировини та матеріалів;
- 3) виявлення дефектної продукції на якомога ранішніх етапах її виготовлення;
- 4) запобігання випуску недоброякісної продукції.

*Статистичний приймальний контроль* - вибірковий активний контроль, в основу якого покладене застосування методів математичної статистики, що дозволяє оцінювати якість великої партії продукції за результатами контролю малої вибірки (проби).

*Карта контролю технологічного процесу* використовується в тих випадках, коли необхідно проконтролювати якість продукції або послуг в процесі виробництва. Мета полягає у тому, щоб виявити, коли процес виробництва виходить «з-під контролю» і починає випускатися продукція з неприпустимо нестабільною якістю. При цьому можна одразу приймати необхідні заходи по коригуванню процесу.

#### **4. Контроль поведінки працівників: модель; методи оцінки реального виконання; прямий управлінський контроль; замітники прямого управлінського контролю. Ефективність контролю**

Контроль поведінки робітників в організації має свої специфічні особливості та специфічні складові процесу контролю поведінки робітників в організації.

1. *Стандарти діяльності робітників.* Будь-яка робота, яку належить виконати в організації, описується за допомогою певних стандартів. Завдання стандартів, що використовуються в процесі контролю поведінки робітників, полягає в тому, аби пояснити, що саме очікується від робітника в процесі його діяльності.

2. *Вимірювання реального виконання.* В процесі вимірювання реального виконання принципово важливим є правильний вибір відповідного методу оцінки виконання. Виділяють 3 основних підходи до оцінки діяльності виконавців в організації:

- 1) оцінка за абсолютними стандартами;
- 2) оцінка за відносними стандартами;
- 3) оцінка за критерієм ступеня досягнення цілей діяльності.



*Оцінка за абсолютними стандартами.* Діяльність робітника оцінюється шляхом порівняння отриманих ним реальних результатів із заздалегідь визначеним певним кількісним показником (стандартом). При використанні абсолютних стандартів діяльності менеджер може чітко визначити ступінь відповідності поведінки даного робітника визначеному критерію.

*Оцінка за відносними стандартами* - означає, що діяльність одного робітника оцінюється порівняно з результатами діяльності іншого. Використання відносних стандартів дозволяє чітко ранжувати (вишукувати один за одним) робітників в організації. При цьому, дехто має бути кращим, а дехто – гіршим. Такий метод оцінки не рекомендується використовувати:

- при незначній кількості робітників, діяльність яких оцінюється;
- при незначних відмінностях у результатах роботи підлеглих;
- за ситуації, коли робітник, який високо оцінений за абсолютним стандартом, може бути «найгіршим» за відносним стандартом.

Якщо організація використовує процес управління за цілями (МВО), тоді оцінку діяльності робітників краще здійснювати за *критерієм ступеня досягнення цілей*.

3. *Прямий управлінський контроль поведінки робітників в організації.* Складовими прямого управлінського контролю поведінки робітників є:

- 1) винагородження;
- 2) підвищення кваліфікації підлеглих;
- 3) підсилення мотивації;
- 4) дисциплінарний вплив.

*Винагородження.* Якщо поведінка підлеглого відповідає встановленим стандартам або перевищує їх, менеджер має позитивно на неї реагувати та підсилювати шляхом винагородження. Як інструмент винагородження на практиці найчастіше використовується заробітна плата. Але це лише «верхівка айсбергу». Інструментами винагородження можуть також виступати:

- похвала;
- підвищення у посаді;
- спеціальні винагороди (премія, пільги);
- надання бажаного робочого завдання;
- символи статусу, тощо.

Коли діяльність підлеглих є незадовільною, менеджер задається питанням, що є причиною цього:

- чи неадекватність здібностей?
- чи недостатня мотивація?

За ситуації неадекватності здібностей менеджер має підібрати або скоригувати *програму підвищення кваліфікації* для даного робітника. Якщо робітник здатний працювати ефективніше, але не працює, *проблемою стає мотивація*.

Якщо і мотиваційні механізми не допомагають, тоді менеджер підбирає дисциплінарні заходи.

*Дисциплінарний процес.* Дисциплінарний процес включає 4 послідовних

кроки:

- 1) усне попередження;
- 2) письмове попередження;
- 3) тимчасове призупинення діяльності;
- 4) звільнення з роботи.

4. *Непрямий управлінський контроль поведінки робітників в організації (замінники прямого управлінського контролю).* У практиці управлінської діяльності часто виникають ситуації, за яких прямий управлінський контроль доповнюється іншими засобами, так званими замінниками прямого управлінського контролю поведінки робітників до яких, зокрема, належать:

- 1) ефективна селекція (підбір кадрів);
- 2) сприйняття та використання феномену організаційної культури;
- 3) формалізація процедури прийому на роботу;
- 4) навчання робітників (тренінг).

Всі вони зменшують ймовірність того, що фактичні результати діяльності підлеглих будуть нижчими за стандарти.

*Ефективна селекція (підбір кадрів)* означає підбір робітників не тільки за їх кваліфікацією, здібностями щодо виконання відповідної роботи, але і за їх особистими людськими якостями, спроможністю злагоджено працювати в колективі.

Чим краще підлеглі сприймають цінності та норми *організаційної культури*, тим більше ймовірність того, що їх поведінка буде пристосованою до побажань менеджера.

*Формалізація* - означає, що кожного нового робітника у процесі прийому в організацію знайомлять з письмовим описом його роботи. Чим більш ґрунтовно підготовлений такий опис, тим легше менеджерів контролювати у подальшому поведінку робітника. Інструментами формалізації також виступають: політика, правила, процедури.

*Тренінг*: у даному випадку мова йде не тільки і не стільки про навчання виконавця робочим операціям. Новим робітникам необхідно пройти «малу орієнтаційну програму», аби ознайомитися з організаційними цілями, історією, філософією, правилами.

*Параметри ефективної системи контролю.* Ефективна система контролю має відповідати певному набору критеріїв, з-поміж яких можна виділити такі основні:

1. *Точність.* Система контролю, яка генерує неточну інформацію, призводить до управлінських помилок і витрати зусиль на вирішення проблем, які взагалі не існують. Точність означає, що система контролю повинна бути достовірною, такою, що продукує реальні дані.

2. *Своєчасність.* Найкраща інформація мало чого варта, якщо вона не надійшла своєчасно. Тобто система контролю повинна вчасно забезпечувати менеджера інформацією, скорочувати часовий інтервал між подією і її відображенням у контролюючих інформаційних потоках.

3. *Економічність.* Означає, що результати здійснення контролю повинні бути більшими за витрати, пов'язані з його впровадженням. З метою

мінімізації витрат менеджерів слід порівнювати (зіставляти) витрати на контроль з вигодами, що від нього очікуються.

4. *Гнучкість.* Система контролю повинна бути “спроможною” враховувати зміни та “вміти” пристосовуватися до них.
5. *Зрозумілість.* Система контролю, яку важко зрозуміти (усвідомити) може бути причиною помилок підлеглих і, навіть, ігнорування ними самого контролю.
6. *Обґрунтованість критеріїв.* Стандарти в системі контролю мають бути обґрунтованими (виваженими). Завищені стандарти знижують мотивацію. Більшість людей не бажає отримати “ярлик некомпетентності”, говорячи начальнику, що він вимагає забагато. Стандарти повинні підтягувати виконавців до вищих показників діяльності, але не демотивувати робітників.
7. *Стратегічна спрямованість.* Менеджмент не здатний контролювати все, що робиться в організації. Навіть, якщо б і міг, то витрати на контроль перевищували б вигоди від нього. Отже, менеджери мають вибирати для контролю фактори діяльності, які є стратегічними. З цієї точки зору контроль має концентруватися:
  - на відхиленнях, що трапляються найчастіше;
  - на відхиленнях, що завдають найбільшої шкоди;
  - на факторах, які піддаються впливу менеджера (які менеджер може змінювати, коригувати).
8. *Особлива увага виняткам!*
9. *Численність критеріїв.* Як менеджери, так і підлеглі бажають виглядати кращими за критеріями, які контролюються. Якщо контроль здійснюється з використанням одного єдиного критерію, то зусилля підлеглого будуть спрямовані на намагання виглядати краще саме за цим стандартом. Використання кількох критеріїв контролю забезпечує подвійний позитивний результат:
  - кількома критеріями важче маніпулювати;
  - наявність кількох критеріїв руйнує прагнення виглядати краще за одним з них.
10. *Повинна бути такою, що підтримує коригуючі дії.* Система контролю має не лише сигналізувати про відхилення, але і підказувати, які саме коригуючі дії можна запровадити для виправлення ситуації. Це досягається, наприклад, встановленням стандарту типу «якщо...-тоді...».

Для того, щоб контроль міг виконати своє справжнє завдання, тобто забезпечити досягнення мети організації, він повинен мати деякі важливі характеристики:

1. *Стратегічна спрямованість контролю.* Щоб контроль був ефективним, він повинен мати стратегічний характер, тобто відображати пріоритети організації та підтримувати їх. Коли вище керівництво вважає, що деякі види діяльності мають стратегічне значення, то в кожній такій галузі

обов'язково повинен бути налагоджений ефективний контроль, навіть якщо ця діяльність важко підлягає виміру.

2. *Орієнтація на результати.* Кінцева мета контролю полягає не в тому, щоб зібрати інформацію, встановити стандарти і виявити проблеми, а в тому, щоб вирішити завдання, що стоять перед організацією. Контроль можна назвати ефективним тільки тоді, коли організація фактично досягає бажаної мети і в змозі сформувати нові завдання, що забезпечать її виживання в майбутньому.

3. *Відповідність справі.* Контроль буде ефективним тоді, коли відповідатиме виду діяльності, яка контролюється. Він повинен об'єктивно вимірювати й оцінювати те, що справді важливо.

4. *Своєчасність контролю.* Щоб контроль був ефективним, він повинен бути і своєчасним. Своєчасність контролю полягає не в тому, щоб часто й швидко його здійснювати. Потрібен певний інтервал між проведенням вимірів і оцінок, які відповідають явищу, що контролюється.

5. *Гнучкість контролю.* Контроль, як і плани, повинен бути достатньо гнучким і пристосовуватися до змін, що відбуваються.

6. *Простота контролю.* Найбільш ефективний контроль - це найпростіший контроль з точки зору тих завдань, яким він підпорядкований. Найпростіші методи контролю вимагають менших зусиль і більш економічні. Контроль повинен відповідати потребам і можливостям людей, які взаємодіють з системою контролю і реалізують її.

7. *Економічність контролю.* Дуже рідко намагаються досягти за допомогою контролю повної досконалості в роботі організації. Ніколи не слід забувати, що всі затрати організації повинні приводити до збільшення її доходів і переваг. Затрати засобів повинні наближати організацію до мети.

У. Н'юмен сформулював декілька рекомендацій для менеджерів, котрі хотіли б уникнути негативного впливу контролю на поведінку співробітників і таким чином підвищити його ефективність. Це такі рекомендації:

1. *Встановлюйте обдумані стандарти, які сприймаються співробітниками.* Люди повинні відчувати, що стандарти, які використовуються для оцінки їхньої діяльності, справді достатньо повно й об'єктивно відображають їхню роботу. Крім того, вони повинні розуміти, чим і як вони допомагають своїй організації в досягненні її інтегральних завдань. Якщо ж співробітники бачать, що встановлені стандарти контролю неповні і необ'єктивні, то вони можуть ігнорувати їх і свідомо порушувати. З іншого боку, вони будуть відчувати втомленість і розчарування.

2. *Встановлюйте двостороннє спілкування.* Якщо у підлеглого виникають будь-які проблеми з системою контролю, то у нього повинна бути можливість відкрито обговорювати їх, не боячись, що керівництво на це образиться. Кожен керівник, який здійснює контроль в організації, - від президента до бригадира - повинен відкрито обговорити із своїми підлеглими, які значення очікуваних результатів будуть застосовуватися як стандарти в кожній галузі контролю.

3. *Уникайте надмірного контролю.* Керівництво не повинно перевантажувати своїх підлеглих багаточисельними формами контролю, бо це поглинає всю їхню увагу і призводить до повного безладдя і краху.

4. *Встановлюйте жорсткі, але досяжні стандарти.* Розробляючи заходи контролю, важливо взяти до уваги мотивацію. Чіткий і зрозумілий стандарт часто створює мотивацію вже тим, що точно каже працівникам, чого чекає від них організація. Однак, згідно з мотиваційною теорією очікування, можна спонукати людей на роботу для досягнення тільки тих завдань, які вони вважають реальними.

5. *Винагороджуйте за досягнення стандарту.* Якщо керівництво організації бажає мобілізувати співробітників на повну самовіддачу в інтересах організації, воно повинно справедливо нагороджувати їх за досягнення встановлених стандартів результативності.

Згідно з теорією очікування, існує чіткий взаємозв'язок між результативністю і винагородою. Якщо ж працівники не відчують такого зв'язку або відчують, що винагорода несправедлива, то їхня продуктивність у майбутньому може знизитися.

6. *Економічність.* Якщо підсумкові витрати на систему контролю перевищують переваги, що створюються ним, організації краще не використовувати цю систему контролю взагалі або запровадити менш ретельний контроль.

*Дисфункціональний ефект системи контролю.* У процесі створення і використання системи контролю в будь-якій організації слід пам'ятати про виникнення так званого дисфункціонального ефекту системи контролю, який знаходить своє відображення:

1) у намаганні підлеглих «виглядати краще» за критерієм, що контролюється;

2) у маніпулюванні даними контролю.

У більшості випадків основною причиною намагання підлеглих виглядати краще за критерієм, що контролюється, є некомплексна оцінка їх діяльності. Якщо, наприклад, система контролю оцінює тільки кількісні результати роботи підлеглих, то слід очікувати зниження якісних параметрів їх діяльності. Коли система контролю оцінює процес, а не результати діяльності, робітники тільки імітують вируючу діяльність, а не намагаються досягти цілі організації.