

УДК 338.24:331.101

*Альвіна Орехова, Оксана Шапаренко***ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ ЗА ДІЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА***Альвина Орехова, Оксана Шапаренко***ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ НАД ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ***Alvina Oriekhova, Oksana Shaparenko***EFFICIENCY OF MANAGEMENT CONTROL OVER ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE STAFF**

Визначено управлінський контроль як окремий вид діяльності підприємства, який здійснюється з використанням конкретних методів, окремо розроблених і визначених керівництвом з метою ефективного, раціонального використання трудових, фінансових і матеріальних ресурсів, а також регулювання їх з метою отриманого бажаного результату та поставлених цілей. Зазначено, що, як і кожний вид діяльності, управлінський контроль має свій результат і, відповідно, показники ефективності його здійснення, які можна визначити, виходячи із завдань і мети контролю. Доведено необхідність систематизації показників ефективності управлінського контролю, об'єднавши за групами, а саме, виходячи зі стадій циклу оборотності засобів господарювання. Така система поділу відповідає і стадіям здійснення контролю: попередній, поточний і заключний. Проаналізовані показники ефективності управлінського контролю на стадії використання трудових ресурсів. Система показників ефективності управлінського контролю за діяльністю персоналу підприємства може бути доповнена самим підприємством залежно від специфіки його діяльності, орієнтації на певні цілі тощо.

Ключові слова: контроль, управлінський контроль, ефективність, показники ефективності, персонал, трудові ресурси.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 7.

Определено управленческий контроль как отдельный вид деятельности предприятия, который осуществляется с использованием конкретных методов, отдельно разработанных и определенных руководством для эффективного, рационального использования трудовых, финансовых и материальных ресурсов, а также их регулирования для полученного желаемого результата и достижения поставленных целей. Отмечено, что, как и любой вид деятельности, управленческий контроль имеет свой результат и, соответственно, показатели эффективности его осуществления, которые можно определить, исходя из задач и целей контроля. Доказана необходимость систематизации показателей эффективности управленческого контроля, объединив по группам, а именно, исходя из стадий цикла оборачиваемости средств хозяйствования. Такая система разделения соответствует и стадиям осуществления контроля: предварительный, текущий и заключительный. Проанализированы показатели эффективности управленческого контроля на стадии использования трудовых ресурсов. Система показателей эффективности управленческого контроля за деятельностью персонала предприятия может быть дополнена самим предприятием в зависимости от специфики его деятельности, ориентации на определенные цели и т. д.

Ключевые слова: контроль, управленческий контроль, эффективность, показатели эффективности, персонал, трудовые ресурсы.

Рис.: 1. Табл.: 1. Библ.: 7.

The article defined management control as a separate activity of the enterprise, which is done using specific techniques, individually designed and made by management for efficient, rational use of human, financial and material resources, as well as their control to obtain the desired results and goals. It is noted that as with any type of activity, management control is the result, and therefore, performance indicators for its implementation, which can be determined on the basis of the objectives and monitoring purposes. The necessity to systematize performance management control, uniting in groups, namely, on the basis of stages of turnover cycle management tools. This division corresponds to the system and monitoring stages: preliminary, current and final. Analyzed the performance indicators of management control at the stage of utilization of labor resources. System performance management control over the personnel of the enterprise activity can be complemented by the enterprise, depending on the specifics of its activities focus on specific goals, etc.

Key words: control, management control, efficiency, performance, personnel, human resources.

Fig.: 1. Tabl.: 1. Bibl.: 7.

JEL Classification: J 01

Постановка проблеми. Кожний суб'єкт підприємницької діяльності, що під час ведення господарської діяльності використовує працю найманих осіб, незважаючи на те, чи то мале підприємництво, чи то велика корпорація, та потребує бездоганного виконання працівниками своїх безпосередніх обов'язків. Адже від цього залежить кінцевий результат діяльності. Але ж, звичайно, потрібно раціонально використовувати не лише трудові ресурси, але й матеріальні, фінансові. Найголовнішим, чи то не єдиним, способом регулювання таких ресурсів є управлінський контроль.

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Управлінський контроль можна визначити як окремий вид діяльності підприємства, який здійснюється з використанням конкретних методів, окремо розроблених і визначених керівництвом з метою ефективного, раціонального використання трудових, фінансових і матеріальних ресурсів, а також регулювання їх для отриманого бажаного результату та поставлених цілей. Виходячи з вищезазначеного, як і кожний вид діяльності, управлінський контроль має свій результат і, відповідно, показники ефективності його здійснення, які можна визначити, виходячи із завдань і мети контролю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання становлення системи управлінського контролю на підприємстві, його складових досліджувалися у працях вітчизняних та зарубіжних учених, таких як М. Т. Білухи, Т. А. Бутинець, Б. І. Валуєва, Н. І. Дорош, П. Ф. Друкера, К. Друрі, Є. В. Калюги, Р. О. Костирка, Є. В. Мниха, Л. В. Нападовської, Г. О. Партин, О. А. Подолянчук, М. С. Пушкаря, В. С. Рудницького, Р. О. Савченка, Л. О. Сухаревої, С. Г. Фалька, Д. Хана, П. Хорвата, В. О. Шевчука, М. Г. Чумаченка та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на вагомий внесок вищезазначених науковців, залишаються дискусійними та потребують подальших досліджень питання забезпечення ефективності управлінського контролю за діяльністю персоналу підприємства.

Мета статті. Головною метою роботи є визначення показників ефективності управлінського контролю за діяльністю персоналу підприємства.

Виклад основного матеріалу. Під час провадження господарської діяльності менеджментом господарюючого суб'єкта розробляються певні нормативи використання наявних ресурсів. Встановлені нормативи є плановими параметрами та відповідають стратегічними цілями діяльності підприємства. Отримані результати порівнюються з ними у відносних чи абсолютних значеннях з метою подальшого вироблення плану дій, прийняття відповідних управлінських рішень і, можливо, перегляду нормативів. Тобто ефективність управлінського контролю може визначатися з кількісної сторони – відхилення факту від норми.

На діяльність організації постійно мають вплив фактори, що можуть значно погіршити чи покращити її функціонування та розвиток. У зв'язку з чим виникає постійна необхідність у відповідному реагуванні з метою своєчасного зменшення їх впливу, чи то навпаки. Оцінюючи ефективність контролю в цьому випадку, можна говорити про якісні показники.

Кожен суб'єкт господарювання для ведення безпосередньо своєї діяльності використовує ресурси, які в подальшому забезпечують отримання бажаного результату. Тобто, систематизуючи показники ефективності управлінського контролю, доцільно розглянути їх, об'єднавши за групами, а саме, виходячи зі стадій циклу оборотності засобів господарювання (рис.). Крім того, така система поділу відповідає і стадіям здійснення контролю: попередній, поточний і заключний.

У процесі здійснення підприємством своєї діяльності використовуються трудові, матеріальні та фінансові ресурси. Ефективність використання кожного виду ресурсів має суттєвий вплив на результативність процесу господарювання. Отже, необхідно проаналізувати показники ефективності управлінського контролю на стадії використання відповідних ресурсів.

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ



Рис. Система показників ефективності управлінського контролю

Джерело: розроблено автором.

Трудові ресурси можуть характеризуватися такими показниками: плинність кадрів, атмосфера в колективі, авторитет управлінського персоналу, строки виконання наказів, рівень трудової дисципліни, освіченість працівників. Плинність кадрів можна проаналізувати з кількісної сторони, адже визначені оптимальні межі – 3 %. Перевищення заданих нормативів може свідчити про негативний для роботи клімат у трудовому колективі і небажання працювати на підприємстві під впливом особистих відносин з іншими, що характеризує такий аналізований показник, як атмосфера в колективі. Результат діяльності підприємства безпосередньо залежить від раціонального використання трудових ресурсів, а конфліктні ситуації спричиняють лише небажання працювати і, як наслідок, негативний вплив і погіршення фінансового стану суб'єкта господарювання. У таких випадках особливого значення набуває вплив управлінського персоналу на можливість ліквідації суперечностей, що виникли. Тобто від рівня авторитету керівництва якісно залежить кількісний результат.

Відомо, що оборотність покращує фінансовий стан підприємства і дає можливість отримати максимально більший прибуток, порівняно з попередніми періодами. Швидкість виконання роботи, доручень не прямо, а опосередковано впливає на цей показник, що є аргументовано з позиції аналізу. Тобто строки виконання наказів працівниками, отриманих від управлінського персоналу, є одним із показників ефективності здійснення контролю на підприємстві.

Об'єднуючим параметром атмосфери в колективі та авторитету керівництва є рівень трудової дисципліни. Беручи до уваги розуміння до поставлених завдань і враховуючи можливість їх виконання, співпрацюючи з іншими працівниками, можна проаналізувати саме цей показник. Від його значення залежить психологічний клімат на підприємстві, який у взаємозв'язку з економічними результатами діяльності може нада-

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

ти оцінку не лише ефективності управлінського контролю, але й можливості надалі функціонувати суб'єкту господарювання, адже трудові ресурси – невід'ємна складова провадження будь-якого процесу.

Кожна юридична чи фізична особа, яка має найманих працівників, бажає мати кваліфіковані кадри, які можуть не лише виконувати свої безпосередні обов'язки, але й впроваджувати нові ідеї. Наскільки це можливо – відображає рівень освіти робітника, його досвід. Нелогічно було б співпрацювати з людиною, яка не зацікавлена в результаті діяльності підприємства. У процесі діяльності працівники, які здійснюють управлінський контроль, виявляють рівень освіченості робітників і доцільність подальшого використання такої робочої сили.

Трудові ресурси у процесі виконання своїх обов'язків використовують матеріальні цінності, активи, тобто матеріальні ресурси, які впливають на результат кінцевого або ж проміжного продукту (напівфабрикати в с/г тощо). У взаємодії вони створюють потужний механізм функціонування підприємства з метою досягнення конкретних цілей. Тому контроль за використанням матеріальних ресурсів є важливим елементом у сфері управління.

У процесі виробництва використовуються визначені нормами матеріали для отримання якісної та конкурентоспроможної продукції. Такі норми розраховуються та визначаються як на законодавчому рівні, так і індивідуально кожним підприємством залежно від виду продукту. Таким чином, використання необхідної кількості матеріалів для виробництва одиниці продукції є одним із показників ефективності управлінського контролю щодо використання матеріальними ресурсами, адже відхилення, навіть ненавмисне, від встановленого значення може суттєво знизити якість товару або ж взагалі його зіпсувати. Тому керівництво повинно застосовувати технологічно нове обладнання та достатньо освічених працівників, щоб забезпечити раціональне використання ресурсів, організувавши відповідним чином попередній контроль.

Конкурентоспроможність товару, збільшення попиту на нього прямо залежить від його споживчих властивостей. Забезпечити його якість на достатньому рівні можна лише використовуючи якісну сировину та інші матеріальні ресурси. Ефективно організований управлінський контроль у цьому випадку дає змогу попередити застосування низьких за якістю матеріалів і можливість зниження конкурентоспроможності організації в цілому на ринку товарів і послуг.

Загалом результат діяльності підприємства, як мета його створення, вимірюється в грошовому виразі, і, безумовно, початок його функціонування неможливий без вкладень засновників, учасників. Тому невід'ємною складовою забезпечення процесу виробництва є фінансові ресурси, які у процесі взаємодії з іншими ресурсами можуть мати позитивне значення результату діяльності підприємства.

Під час здійснення управлінського контролю фінансових ресурсів необхідно враховувати напрямки їх надходження та використання. Раціональні витрати забезпечують отримання економічно обґрунтованих доходів, тому важливим є доцільність витрат грошових коштів. У разі неефективного їх використання результативність діяльності підприємства стрімко знижується.

При цьому впровадження системи управлінського контролю повинно бути економічно обґрунтованим. Тобто витрати на його здійснення повинні бути якомога нижчими у співвідношенні до отриманого прибутку в кінці звітного періоду. У такому випадку контроль буде не лише ефективним, але й економічним. Динаміка зміни такого показника оцінюється в кількісному виразі і визначається якісний його вплив на діяльність підприємства загалом.

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Поточний управлінський контроль розглядається як такий, що відбувається безпосередньо у процесі здійснення господарських операцій. На цій стадії показниками ефективності можна визначити такі, що відображають проміжний результат. Одним із таких є виконання обов'язків працівниками. Це не є попереднім контролем, тому що певна робота вже була зроблена і певним чином вплинула на подальшу діяльність. Ефективність цього показника полягає в обґрунтованому використанні та організації робочої сили. При цьому розглядається також і динаміка зміни порушень з боку робітників. Звичайно, позитивно якщо вони зменшуються. Цей показник загалом не вимірюється в кількісному виразі, а оцінюється з якісної сторони.

Зменшення або ж ліквідація штрафів, накладених на виплату працівниками, є одним із показників ефективності управлінського поточного контролю, а саме контролю за діяльністю трудових ресурсів. Поряд розглядається і значення уникнення крадіжок, що можуть виникнути у процесі здійснення певних господарських операцій і попередити які можливо лише за раціонально організованого контролю.

Дотримання встановлених часових стандартів розглядається як кількісний показник ефективності контролю, який можна порівняти з визначеними нормами і розрахувати відхилення, виходячи з якого розробляються заходи щодо ліквідації таких відхилень у негативний бік.

Кожне підприємство планує досягти певних результатів і визначає оптимальні значення, які реально можливо досягти. Отже, виконаний обсяг роботи за зміну, як проміжний показник результативності, показує ефективність здійснення управлінського контролю з кількісної сторони та доводить здатність його впливу.

Зменшення або ж ліквідація факторів негативного впливу на функціонування підприємства є показником, який показує, наскільки ефективно контроль може збільшити результативність при можливості зниження впливу зовнішнього середовища на досягнення поставлених цілей.

Звичайно, виробництво продукції залежить від технічного оснащення підприємства. Тому характеристика виробничого обладнання визначається як один із показників ефективності управлінського поточного контролю. Сутність його полягає у своєчасному виявленні несправностей, правильному використанні та, за необхідності, заміни на більш новий об'єкт, який у подальшому дасть змогу отримати кращі показники результативності.

Заключний управлінський контроль є необхідним для визначення подальшої стратегії ведення діяльності підприємством. Виконання планів, встановлених норм залежить певною мірою від правильно організованої роботи та своєчасної реакції на відхилення від таких норм. Тому контроль є, безумовно, необхідним і, як наслідок, ефективним.

Як кінцевий результат, репутація організації на ринку та конкурентоспроможність продукції також дає змогу проаналізувати ефективність управлінського контролю. Це зумовлено необхідним впливом і реагуванням на конкретні фактори негативного впливу на проміжні результати, а також на організацію початкового процесу. При цьому підприємство може досягти тих стратегічних планів і цілей, які були визначені на початку операційного циклу.

Звичайно, система показників ефективності управлінського контролю може бути доповнена самим підприємством залежно від специфіки його діяльності, орієнтації на певні цілі тощо.

Загалом, показники ефективності управлінського контролю можна умовно поділити на якісні та кількісні. Кількісні можуть бути розраховані як відхилення від поставлених завдань, планів, норм у певних величинах. Якісні ж оцінюються наглядно. Таку класифікацію показників представлено в табл.

Таблиця

Класифікація показників ефективності управлінського контролю за діяльністю персоналу підприємства залежно від можливості їх виміру

Величини	Показники
Кількісні	Плинність кадрів
	Строки виконання наказів
	Використання необхідної кількості матеріалів для виробництва одиниці продукції
	Економічно впроваджений контроль (співвідношення витрат до можливого прибутку достатньо низьке)
	Динаміка зміни порушень зі сторони робітників
	Зменшення / ліквідація штрафів, накладених на виплату працівниками
	Дотримання встановлених часових стандартів
	Виконаний обсяг роботи за зміну
	Виконання плану, встановлених норм
	Загальні
Досягнення бажаного результату	
Якісні	Атмосфера в колективі
	Авторитет управлінського персоналу
	Рівень трудової дисципліни
	Освіченість працівників
	Якість матеріальних ресурсів
	Доцільність витрат грошових коштів
	Уникнення крадіжок
	Зменшення/ліквідація факторів негативного впливу на функціонування підприємства
	Характеристика виробничого стану обладнання
	Репутація організації на ринку
	Конкурентоспроможність продукції

Джерело: розроблено автором.

Висновки і пропозиції. Таким чином, належним чином організовано система управлінського контролю за діяльністю персоналу на підприємстві дає змогу:

- раціонально організовувати ефективне використання трудових ресурсів підприємства;
- своєчасно реагувати та усувати негативні чинники, що впливають на показники результативності;
- приймати відповідні управлінські рішення залежно від виявлених відхилень;
- створити позитивну атмосферу в колективі, усунувши або ж призволяючи до мінімуму конфліктні ситуації;
- досягти бажаного результату тощо.

Список використаних джерел

1. *Бутинець Т. А.* Управлінський контроль та його елементи / Т. А. Бутинець // Вісник ЖДТУ. Серія. Економічні науки. – 2010. – № 1. – С. 31–37.
2. *Gryshova I. Yu.* Evaluation of financial potential development factors in agricultural production / I. Yu. Gryshova, O. V. Mityay, V. V. Kuzhel // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 10 (172). – С. 169–172.
3. *Лозовський О. М.* Управлінський контроль як складова ефективної діяльності підприємства / О. М. Лозовський, Ю. С. Чабан // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 6, ч. 3. – С. 16–19.
4. *Партин Г. О.* Особливості формування системи управлінського контролю за діяльністю персоналу підприємства та її інформаційно-аналітичне забезпечення [Електронний ресурс] / Г. О. Партин. – Режим доступу : http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12557/1/36_181-185_Vis_722_menagement.pdf.
5. *Подольнчук О. А.* Класифікація контролю за організаційними формами та видами / О. А. Подольнчук // Вісник Львівської комерційної академії. – 2011. – Вип. 35. – С. 276–282.

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

6. Подолянчук О. А. Управлінський контроль як вид внутрішньогосподарського контролю підприємства / О. А. Подолянчук // Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2015. – № 1. – С. 117–126.

7. Савченко Р. О. Управлінський контроль у системі менеджменту / Р. О. Савченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – № 23. – С. 42–46.

References

1. Butynets, T.A. (2010). Upravlinskyi kontrol ta yoho elementy [Managerial control and its elements]. *Visnyk ZhDTU – the journal of Zhytomyr state technological university. Series: Economics*, no. 1, pp. 31–37 (in Ukrainian).

2. Gryshova, I.Yu., Mytyay, O.V. & Kuzhel, V.V. (2015). Evaluation of financial potential development factors in agricultural production. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics*, no. 10 (172), pp. 169–172 (in English).

3. Lozovskyi, O.M. & Chaban, Yu.S. (2014). Upravlinskyi kontrol yak skladova efektyvnoi diialnosti pidpryyemstva [Management control activities as a component of effective enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu – Scientific journal Series: Economic sciences*, issue 6, part 3, pp. 16–19 (in Ukrainian).

4. Partyn, H.O. Osoblyvosti formuvannya systemy upravlinskoho kontrolyu za diyal'nistyu personalu pidpryyemstva ta yiyi informatsiyno-analitychne zabezpechennya [Features of formation of managerial control over the activities of its personnel and analytical support]. Retrieved from http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12557/1/36_181-185_Vis_722_menegment.pdf.

5. Podolianchuk, O.A. (2011). Klasyfikatsiya kontroliu za orhanizatsiinymy formamy ta vydamy [Classification of control on organizational Forms and kinds]. *Visnyk Lvivskoi komertsiinoi akademii – LCA Bulletin*, issue 35, pp. 276–282 (in Ukrainian).

6. Podolianchuk, O.A. (2015). Upravlinskyi kontrol yak vyd vnutrishnohospodarskoho kontroliu pidpryyemstva [Managerial control as a kind of internal control of enterprises]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktual'ni pytannya nauky i praktyky – Economy. Finances. Management: actual issues of science and practical activity*, no. 1, pp. 117–126 (in Ukrainian).

7. Savchenko, R.O. (2014). Upravlinskyi kontrol u systemi menedzhmentu [Management control in the management system]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid. – Investment: Practice and Experience*, no. 23, pp. 42–46 (in Ukrainian).

Орехова Альвіна Іванівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економічного контролю та аудиту, Сумський національний аграрний університет (вул. Г. Кондратьєва, 160, м. Суми, 40021, Україна).

Орехова Альвина Ивановна – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономического контроля и аудита, Сумский национальный аграрный университет (ул. Г. Кондратьева, 160, г. Сумы, 40021, Украина).

Oriekhova Alvina – PhD in Economics, Assistant Professor of Department of Economic Control and Audit, Sumy National Agrarian University (160 G. Kondratyev Str., Sumy, 40021, Ukraine).

E-mail: alva88@ukr.net

Шапаренко Оксана Володимирівна – магістрант, Сумський національний аграрний університет (вул. Г. Кондратьєва, 160, м. Суми, 40021, Україна).

Шапаренко Оксана Владимировна – магистрант, Сумский национальный аграрный университет (ул. Г. Кондратьева, 160, г. Сумы, 40021, Украина).

Shaparenko Oksana – PhD student, Sumy National Agrarian University (160 G. Kondratyev Str., Sumy, 40021, Ukraine).

E-mail: ksusha.shaparenko@ukr.net