

СЕКЦІЯ 3 МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 338

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2024-1-6>**Швед В.В.**

*кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри бізнесу та права
Вінницького соціально-економічного інституту
Університету «Україна»*

Омельченко О.В.

*старший викладач кафедри бізнесу та права
Вінницького соціально-економічного інституту
Університету «Україна»*

Гресь О.С.

*магістр
Вінницького соціально-економічного інституту
Університету «Україна»*

Shved Vadym

*Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Professor at the Department of Business and Law
Vinnytsia Institute of Economics and Social Sciences
University "Ukraine"*

Omelchenko Olena

*Senior Lecturer at the Department of Business and Law
Vinnytsia Institute of Economics and Social Sciences
University "Ukraine"*

Hres Oleksandr

*Master
Vinnytsia Institute of Economics and Social Sciences
University "Ukraine"*

ОЦІНКА ЯКОСТІ ПРОЦЕСУ КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ASSESSMENT OF THE QUALITY OF THE CONTROL PROCESS AT THE ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ

Стаття розглядає важливість оцінки якості процесу контролю на підприємстві. В статті акцентується увага на контролі як на ключовій функції управління, що об'єднує формування інформації про стан і функціонування об'єкта управління, аналіз діяльності та ефективності стратегій. Основна мета статті полягає у розробці простого і доступного інструментарію для оцінки контролю, що враховує сучасні виклики. Пропонується проводити оцінку якості контролю шляхом опитування працівників, яке дозволяє ідентифікувати потенційні ризики, визначити можливості для покращення та стимулює культуру неперервного вдосконалення. Авторами пропонується власний опитувальник, який дозволяє здійснити багаторівневий аналіз оцінки якості контролю через призму ставлення до нього працівників відповідного підприємства. Здійснена апробація дозволяє стверджувати про первинну ефективність зазначеного опитувальника.

Ключові слова: контроль, менеджмент, якість контролю, контроль у менеджменті, оцінка контролю.

ANNOTATION

The article considers the importance of assessing the quality of the control process at an enterprise. Based on the analysis of

literature sources and the authors' own research, the article focuses on control as a key management function that combines the formation of information about the status and functioning of the object of management, analysis of activities and effectiveness of strategies. It is noted that the issues of assessing the effectiveness of the control exercised remain urgent, especially in the context of existing resource constraints and the impossibility of conducting high-quality external comparative control in the context of war and martial law. The main purpose of the article is to develop a simple and accessible toolkit for control assessment which takes into account modern challenges. It is emphasized that control assessment promotes transparency and accountability at all levels of management, and stimulates a culture of continuous improvement and innovation. The authors provide a generalized algorithm of key steps that can help assess the level of control. Internal control is assessed by analyzing its effectiveness, which includes policies, procedures, and instructions that safeguard assets, ensure the accuracy of financial reporting, and facilitate compliance with legal and operational requirements, but in the current environment, it is not always feasible and possible to implement these actions. Therefore, the authors propose to assess the quality of control by interviewing employees, which allows identifying potential risks, identifying opportunities for improvement and stimu-

lating a culture of continuous improvement. The use of this tool has a number of advantages, including simplicity and accessibility of use. The authors propose their own questionnaire, which allows for a multi-level analysis of the quality of control assessment through the prism of the attitude of the employees of the relevant enterprise. The carried out approbation allows to assert the primary effectiveness of the questionnaire. It is emphasized that this questionnaire cannot serve as the only source of assessment and requires the use of other methods and tools. In further research, the authors plan to improve the questionnaire and develop more specialized questionnaires aimed primarily at determining the quality of control over the subject-object composition.

Key words: control, management, quality of control, control in management, control assessment.

Постановка проблеми. Контроль як основна функція управління поєднує в собі формування інформації про стан і функціонування керованого об'єкта, вивчення інформації про процеси та результати діяльності, діагностику й оцінку процесів розвитку та досягнення цілей, ефективності стратегій і видів управлінської діяльності, пов'язаних з успіхами й невдачами у використанні інструментів і методів управління.

Мета контролю – створення умов, необхідних для підвищення професійного рівня суб'єктів управління ресурсами компанії в умовах нестабільності як зовнішніх (наприклад, інтернаціоналізація економіки, посилення конкуренції на національних і світових ринках), так і внутрішніх чинників (наприклад, обсяги виробництва, заборгованість із заробітної плати, пошук надійних партнерів і постачальників). Сучасним менеджерам необхідне комплексне уявлення про систему управління і, зокрема, про такі ключові конструкти, як формування інформації про витрати і ресурси підприємства, для вироблення варіантів управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію прибутку. Варто зауважити, що сам по собі контроль не може виступати самоціллю, адже він має слугувати джерелом подальших управлінських рішень, а тому необхідно чітко розуміти не тільки результати контролю, але й наскільки якісними є ці отримані результати.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед основних науковців, що висвітлюють питання ефективної організації системи контролю можна назвати наступних: Бочко О.Ю., Гришко В.В., Давидович І.Є., Капліна А., Костюнік О., Кузнецов А.А., Лозовський О.М., Потьомкін Л.М., Швед В.В. та ін. Однак на практиці існує низка не достатньо досліджених питань практичного застосування контролю, особливо враховуючи сучасну ситуацію в Україні.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Нагальними залишаються питання оцінки ефективності здійснюваного контролю, особливо в умовах існуючих ресурсних обмежень та неможливості проведення якісного зовнішнього порівняльного контролю в умовах війни та воєнного стану.

Постановка завдання. Метою даної статті є розробка відповідного прикладного інструментарію оцінки якості здійснюваного контролю на

підприємстві. При чому однією із вимог, що висувуються до даного інструментарію є простота у використанні та ресурсна доступність.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні підприємства використовують усю багатоманітність форм та методів контролю, але наскільки вони ефективні? Тобто постає питання розуміння ефективності та якості організації контролю на підприємстві.

Оцінка контролю на підприємстві відіграє ключову роль у забезпеченні якісної та ефективної роботи організації. Вона дозволяє ідентифікувати потенційні ризики, слабкі місця в управлінні та операційній діяльності, а також визначити можливості для покращення. Через систематичний підхід до оцінки контролю, підприємства можуть вчасно коригувати свої стратегії та процеси, запобігаючи можливим втратам або шкоді для бізнесу. Крім того, ефективні системи контролю сприяють дотриманню законодавчих та нормативних вимог, знижуючи ризик правових порушень та супутніх санкцій.

На практиці оцінка контролю сприяє підвищенню прозорості та відповідальності на всіх рівнях управління, стимулює культуру неперервного вдосконалення та інновацій. Це не тільки покращує внутрішню ефективність, але й зміцнює довіру з боку клієнтів, інвесторів та інших зацікавлених сторін, підвищуючи репутацію та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Таким чином, оцінка контролю є не лише інструментом управління ризиками, а й важливим фактором, що впливає на загальний успіх та стійкість бізнесу.

Оцінка рівня контролю на підприємстві включає аналіз різних аспектів управління, внутрішніх процедур та систем, що забезпечують ефективне функціонування організації. Авторське бачення узагальненого алгоритму ключових кроків, які можуть допомогти оцінити рівень контролю представлено на рисунку 1.

При визначенні цілей і стандартів необхідно переконатися, що для всіх основних процесів і завдань встановлені чіткі цілі та стандарти продуктивності. Це дозволить виміряти результативність та виявити відхилення.

Оцінка внутрішнього контролю відбувається шляхом аналізу його ефективності, яка включає політики, процедури, та інструкції, що забезпечують захист активів, забезпечення точності фінансової звітності, та сприяє дотриманню законодавчих та операційних вимог.

Крім того необхідно регулярно проводити внутрішній або зовнішній аудит для оцінки ризиків, виявлення слабких місць та оцінки ефективності системи контролю.

Звітність та аналіз відхилень від запланованих показників та стандартів, необхідно проводити з метою виявлення проблемних зон. На цьому етапі важливо забезпечити наявність ефективних механізмів звітності для моніторингу результатів діяльності.



Рис. 1. Алгоритм оцінки рівня контролю

Переконайтеся, що інформаційні потоки в організації ефективні та забезпечують вчасний обмін інформацією між всіма рівнями управління.

На наступному етапі необхідно оцінити, наскільки добре співробітники залучені у процеси контролю та чи мають вони відповідні знання та навички для виконання своїх обов'язків.

Також важливим етапом є питання, наскільки ефективно підприємство використовує сучасні технології для підвищення рівня контролю та автоматизації процесів.

Обов'язковим етапом є врахування відгуків та задоволеності клієнтів як індикатор ефективності внутрішніх процесів контролю.

На останньому етапі потрібно провести аналіз, чи виправдовують вигоди від системи контролю затрачені на неї ресурси.

Проведення комплексної оцінки за цими критеріями допоможе визначити рівень контролю на підприємстві та виявити потенційні напрямки для поліпшення.

Найкраще організацію та стан контролю на підприємстві розуміють ті, хто є суб'єктами та об'єктами такого контролю. Ми вважаємо, що первинну інформацію про ефективність контролю можна зібрати методом опитування. При чому, при проведенні опитування доцільно не проводити первинний розподіл отриманих відповідей за будь-якою ознакою. Варто обробити увесь масив отриманих даних з позицій запропонованого опитувальника, для розуміння загального рівня ефективності контролю, а вже в подальшому проводити більш детальний аналіз за суб'єктно-об'єктним складом, рівнем залученості до процесу контролю, видом охопленого та/або здійснюваного контролю тощо.

Отже, для оцінки ефективності системи контролю ми пропонуємо використовувати метод опитування. З цією метою пропонується авторський опитувальник: «Оцінка організації

контролю на підприємстві працівниками» у вигляді гугл-форми.

До опитувальника «Оцінка організації контролю на підприємстві працівниками» для оцінки організації контролю на підприємстві, нами включено низку питань, які мають допомогти зібрати важливу інформацію про ефективність систем контролю, залученість персоналу та сприйняття корпоративної культури (табл. 1):

Для аналізу та узагальнення даних, отриманих в результаті опитування, ми пропонуємо згрупувати відповіді на питання опитувальника за такими напрямками:

- Основні процеси та стандарти (Чи зрозумілі вам цілі та стандарти вашої роботи в компанії? Чи отримуєте ви достатньо інформації для виконання своїх завдань ефективно?)

- Система внутрішнього контролю (Чи вважаєте ви, що існуючі процедури контролю на вашому робочому місці ефективні? Чи є у вашій роботі процедури, які, на вашу думку, потребують удосконалення?)

- Комунікації (Чи задовольняє вас рівень комунікації між різними рівнями управління в компанії? Чи відчуваєте ви можливість вільно ділитися ідеями та зворотним зв'язком із вашим керівництвом?)

- Залучення та відповідальність (Чи відчуваєте ви себе залученим до процесів прийняття рішень, що стосуються вашої роботи? Чи відчуваєте ви особисту відповідальність за якість виконаної роботи та результати компанії?)

- Корпоративна культура (Чи сприяє корпоративна культура вашої компанії чесності, прозорості та етичній поведінці? Чи відчуваєте ви підтримку з боку компанії у вирішенні професійних та особистих завдань?)

- Технології та інновації (Чи вважаєте ви, що компанія ефективно використовує сучасні технології для покращення робочих процесів?)

Таблиця 1

Опитувальник «Оцінка організації контролю на підприємстві працівниками»

№ з/п	Питання	Варіант відповіді		
		Так	Ні	Важко сказати
1	Чи зрозумілі вам цілі та стандарти вашої роботи в компанії?			
2	Чи отримуєте ви достатньо інформації для виконання своїх завдань ефективно?			
3	Чи вважаєте ви, що існуючі процедури контролю на вашому робочому місці ефективні?			
4	Чи є у вашій роботі процедури, які, на вашу думку, потребують удосконалення?			
5	Чи задовольняє вас рівень комунікації між різними рівнями управління в компанії?			
6	Чи відчуваєте ви можливість вільно ділитися ідеями та зворотним зв'язком із вашим керівництвом?			
7	Чи відчуваєте ви себе залученим до процесів прийняття рішень, що стосуються вашої роботи?			
8	Чи відчуваєте ви особисту відповідальність за якість виконаної роботи та результати компанії?			
9	Чи сприяє корпоративна культура вашої компанії чесності, прозорості та етичній поведінці?			
10	Чи відчуваєте ви підтримку з боку компанії у вирішенні професійних та особистих питань?			
11	Чи вважаєте ви, що компанія ефективно використовує сучасні технології для покращення робочих процесів?			
12	Чи є у вас доступ до необхідних інструментів та ресурсів для ефективної роботи?			
13	Чи задоволені ви своєю роботою та робочим середовищем в цілому?			
14	Чи рекомендували б ви вашу компанію як хороше місце для роботи іншим?			

Чи є у вас доступ до необхідних інструментів та ресурсів для ефективної роботи?)

– Задоволеність роботою (Чи задоволені ви своєю роботою та робочим середовищем в цілому? Чи рекомендували б ви вашу компанію як хороше місце для роботи іншим?)

Апробація запропонованого опитувальника була проведена на відповідному підприємстві, із залученням 500 респондентів та загальним рівнем залучення працівників більше 50%.

Результати проведеного опитування зведено у табл. 2.

Отримані дані опитування та оброблені відповіді, дали нам змогу зробити наступні висновки:

1. Для більшості працівників цілі та стандарти роботи повністю зрозумілі (67% опитаних), трохи більше 10% не розуміють що від них вимагають та/або мають не достатньо інформації для виконання своїх завдань, ще 23% респондентів дали відповідь «важко сказати» на питання пов'язані із стандартами та повнотою інформації в ході роботи.

2. Аналізуючи систему внутрішнього контролю, слід зауважити, що лише 50% опитаних вважають ефективною діючу систему контролю. Ще 40% респондентів наголосили, що діюча система контролю потребує вдосконалення.

3. Аналіз ефективності комунікацій в системі контролю показав, що 78% працюючих повністю задовольняє рівень комунікації між різними рівнями управління в компанії, а майже

50% респондентів зазначили, що мають можливість вільно ділитися ідеями та зворотним зв'язком із керівництвом

4. Аналізуючи питання пов'язані із залученням та відповідальністю в процесі прийняття управлінських рішень, можна зазначити, що 62% респондентів відчувають себе залученими, ще 15% не змогли дати точну відповідь на це питання та 23% не відчувають себе залученими в процесі прийняття управлінських рішень на підприємстві.

5. Оцінку впливу корпоративної культури на ефективність управління досліджуваного підприємства проаналізовано за результатом відповідей на питання «Чи сприяє корпоративна культура вашої компанії чесності, прозорості та етичній поведінці?» та «Чи відчуваєте ви підтримку з боку компанії у вирішенні професійних та особистих питань?». Відповіді на ці питання розподілились на ступінним чином: 61% опитаних зазначили, що корпоративна культура сприяє чесності, прозорості та етичній поведінці, 22% не змогли дати чітку відповідь на це питання та 17% вважають, що корпоративна культура підприємства не сприяє чесності, прозорості та етичній поведінці.

6. Використання технологій та інновацій у процесі організації контролю, оцінено респондентами наступним чином: 68% респондентів вважають, що компанія ефективно використовує сучасні технології для покращення робочих

Таблиця 2

Результати опитування «Оцінка організації контролю на підприємстві працівниками»

№ з/п	Питання	Кількість відповідей, % від загальної кількості опитаних		
		Так	Ні	Важко сказати
1	2	3	4	5
1	Чи зрозумілі вам цілі та стандарти вашої роботи в компанії?	67	10	23
2	Чи отримуете ви достатньо інформації для виконання своїх завдань ефективно?	70	11	19
3	Чи вважаєте ви, що існуючі процедури контролю на вашому робочому місці ефективні?	50	38	12
4	Чи є у вашій роботі процедури, які, на вашу думку, потребують удосконалення?	40	44	16
5	Чи задовольняє вас рівень комунікації між різними рівнями управління в компанії?	78	17	5
6	Чи відчуваєте ви можливість вільно ділитися ідеями та зворотним зв'язком із вашим керівництвом?	50	28	22
7	Чи відчуваєте ви себе залученим до процесів прийняття рішень, що стосуються вашої роботи?	62	23	15
8	Чи відчуваєте ви особисту відповідальність за якість виконаної роботи та результати компанії?	48	25	27
9	Чи сприяє корпоративна культура вашої компанії чесності, прозорості та етичній поведінці?	61	17	22
10	Чи відчуваєте ви підтримку з боку компанії у вирішенні професійних та особистих питань?	52	33	15
11	Чи вважаєте ви, що компанія ефективно використовує сучасні технології для покращення робочих процесів?	68	8	24
12	Чи є у вас доступ до необхідних інструментів та ресурсів для ефективної роботи?	75	4	21
13	Чи задоволені ви своєю роботою та робочим середовищем в цілому?	72	13	15
14	Чи рекомендували б ви вашу компанію як хороше місце для роботи іншим?	80	7	13

процесів та 75% вказали, що мають доступ до усіх необхідних інструментів та ресурсів для ефективної роботи.

7. Задоволеність роботою, є одним із ключових показників якості та ефективності системи контролю на підприємстві. Аналіз отриманих результатів опитування з цього напрямку дав змогу зробити наступні висновки: 72% працівників повністю задоволені своєю роботою та робочим середовищем, ще 15% частково задоволені та 13% не задоволені. Крім того слід зазначити, що майже 80% рекомендували б підприємство як хороше місце для роботи.

Отже, аналіз результатів опитування працівників вказує на відносно високий рівень розуміння цілей та стандартів роботи серед персоналу, а також на адекватну доступність інформації для виконання робочих завдань. Значна більшість респондентів позитивно оцінили рівень комунікації та доступ до необхідних ресурсів, що свідчить про ефективну внутрішню інформаційну політику та управління ресурсами на підприємстві. Однак, висока частка співробітників вважає, що існують процедури, які потребують удосконалення, що вказує на можливість покращення в деяких аспектах контрольних процесів.

Поділені думки щодо ефективності процедур контролю, з одного боку, і виражене бажання щодо їх удосконалення з іншого, вказують на необхідність перегляду та оптимізації існуючих систем контролю. Це може включати зміцнення зворотного зв'язку від співробітників, щоб забезпечити більшу прозорість та врахування їх досвіду в процесах прийняття рішень. Такий підхід може допомогти підвищити ефективність контролю та загальну продуктивність роботи.

Опитування також виявило сильні сторони підприємства, такі як високий рівень задоволення роботою та робочим середовищем, а також бажання співробітників рекомендувати компанію як хороше місце для роботи. Це підкреслює важливість корпоративної культури, яка сприяє чесності, прозорості та етичній поведінці, що, в свою чергу, може стати міцним фундаментом для подальшого розвитку та удосконалення систем контролю на підприємстві.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, ми можемо стверджувати, що первинна апробація запропонованого опитувальника визначила можливість його використання для первинної оцінки організації та якості контролю на підприємстві. Однак зауважимо,

що зазначене опитування не може виступати в якості єдиного джерела оцінки та потребує використання інших методів та інструментів. В подальших дослідженнях автори планують удосконалити опитувальник та розробити більше спеціалізовані опитувальники, спрямовані, в першу чергу на визначення якості контролю за суб'єктно-об'єктним складом.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Давидович І.Є. Контролінг. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 552 с.
2. Капліна А. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16> (дата звернення: 09.02.2024).
3. Кузнецов А.А. Управлінський контроль: сутність, місце та призначення. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2015. № 2 (19). С. 97–106.
4. Потьомкін Л.М., Потьомкіна А.Л. Економічні аспекти управлінського процесу у сільськогосподарському виробництві. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 234–240.
5. Швед В.В., Гресь О.С. Сутність та процес управлінського контролю. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3 (27). С. 74–80.

REFERENCES:

1. Davydovych I.Ye. (2019) *Kontrolinh* [Controlling]. Kyiv: Center for Educational Literature. (in Ukrainian)
2. Kaplina A. (2021) *Kontrolinh yak instrument upravlinnia pidpriemstvom* [Controlling as a tool for enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16> (accessed February 9, 2024).
3. Kuznetsov A. A. (2015) *Upravlinskyi kontrol: sutnist, mistse ta pryznachennia* [Management control: essence, place and purpose]. *Yevropeiskyi vektor ekonomichnoho rozvytku*, vol. 2(19), pp. 97–106.
4. Potomkin L. M., Potomkina A. L. (2019) *Ekonomichni aspekty upravlinskoho protsesu u silskohospodarskomu vyrobnytstvi* [Economic aspects of the management process in agricultural production]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 4, pp. 234–240.
5. Shved V. V., Hres O. S. (2023) *Sutnist ta protses upravlinskoho kontroliu* [The essence and process of management control]. *Podilskyi naukovyi visnyk*, vol. 3(27), pp. 74–80.