

politiki na suchasnomu etapi funkcionuvannya pidpriyemstv v Ukraini [Features of the organization and methodology of accounting policy development at the present stage of functioning of enterprises in Ukraine]. *Elektronne naukove fahove vidannya z ekonomichnih nauk «Modern Economics» – Electronic Science Professional Edition in Economics «Modern Economics», 10*, 115-121. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon\\_2018\\_10\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2018_10_21) [in Ukrainian].

27. Polozhennia (standart) bukhhalters'koho obliku vid 26.04.2000 №12 «Finansovi investytsii» [Regulation (Standard) of accounting of April 26, 2000 №12 «Financial investments»]. (2000, 26 April) <http://zakon.rada.gov.ua>. Retrieved from <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0284-00> [in Ukrainian].

**Yana Klymenko**

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Features of Formation of Accounting Policy for Affiliates**

In the conditions of transition of economy of Ukraine to the accounting system in accordance with national provisions (standards) of accounting, economic entities are given some autonomy and choice of alternatives when deciding on the choice of principles, methods and procedures used in reporting. An important prerequisite for an effective accounting and reporting system is to determine and shape the company's accounting policies.

The purpose of accounting policies is to streamline the accounting process, to provide complete, reliable and impartial information for effective management. The enterprise independently develops an accounting model that provides information about the activity of the enterprise for all interested users. Choosing an accounting policy requires the development of an appropriate regulatory document (for example, an order). This applies to all businesses, including those related to other entities. The criterion of the need, in accordance with the requirements of the legislation, to submit consolidated financial statements is important in accounting policy making. To this end, the article analyzes the requirements of the legislation to differentiate the criteria for the need to prepare and consolidate financial statements and to show related party transactions in the notes to the financial statements.

One of the elements of an enterprise's accounting policy is to establish the principles for the classification of related parties and their list, taking into account the materiality of the relationship. The process of identifying related parties to reflect in accounting policies requires significant work to be done and to analyze both the relationships within the entity and the main contractors, as well as identify entities that have direct and indirect ownership, significant control and control over their subjects of activity. For clarity, the article provides an example of formulating the main points of an accounting policy order to display affiliate information.

**affiliates, related parties, control, significant influence, reporting, accounting policy**

*Одержано (Received) 15.12.2019*

*Прорецензовано (Reviewed) 20.11.2019*

*Прийнято до друку (Approved) 23.12.2019*

**УДК 658.51**

**JEL Classification: M12**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.3\(36\).207-218](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.3(36).207-218)

**О.В. Черненко**, канд. пед. наук

*Кіровоградський інститут розвитку людини, м. Кропивницький, Україна*

### **Уточнення змісту контролю як управлінської функції менеджменту організації**

Сформульовано сутність управлінського контролю. Визначено місце управлінського контролю в системі менеджменту підприємств. Досліджено сутність управлінського контролю, визначено його цілі та завдання в господарській діяльності підприємства, запропоновано схему діяльності системи управлінського контролю підприємств. Доведено необхідність створення та функціонування системи управлінського контролю для задоволення інформаційних потреб менеджерів.

**контроль, управлінський контроль, менеджер, функція управління, організація**

**А.В. Черненко**, канд. пед. наук

*Кировоградський інститут розвитку людини, г. Кропивницький, Україна*

### **Уточнение содержания контроля как управленческой функции менеджмента организации**

Сформулирована сущность управленческого контроля. Определено место управленческого контроля в системе менеджмента предприятий. Исследована сущность управленческого контроля, определены его цели и задачи в хозяйственной деятельности предприятия, предложена схема деятельности системы управленческого контроля предприятий. Доказана необходимость создания и функционирования системы управленческого контроля для удовлетворения информационных потребностей менеджеров.

**контроль, управленческий контроль, менеджер, функция управления, организация**

**Постановка проблеми.** Жодна діяльність в організації є неможливою без планування, організації і мотивації роботи, а завершальним етапом в цьому процесі є контроль. Важливість дослідження контролю, як управлінської функції менеджменту організації, обумовлена різноманітністю та неоднозначністю підходів вчених до трактування її сутності та змісту.

Цікаво, що в економічній літературі досі немає єдиного розуміння ролі, значення та місця контролю в системі менеджменту організації. Певною мірою це пов'язано із широкою класифікацією видів контролю, одна група вчених вчені вважає, що контроль не виступає як самостійна функція управління, а виконує лише допоміжну роль; друга група науковців розглядає контроль як завершальний етап бухгалтерського обліку; третя група дослідників розуміє контроль як змістовну компоненту аналізу.

Тому, проблема з'ясування сутності, класифікації та змісту контролю як управлінської функції менеджменту організації є актуальною і важливою для вивчення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Роль і місце контролю в менеджменті вивчали такі вчені, як: Л.Є. Довгань [10], Л.С. Леонтьева [15], І.М. Писаревський [13], О.В. Кравченко [6], П.А. Михненко [11], Л.С. Шевченко [9] та інші. Контролінг як управлінську діяльність в організації розглядали у своїх працях такі вчені, як: М.М. Бердар [1], І.Г. Брітченко [2], Н.В. Зам'ятіна [4] та інші. Деякі вчені-економісти пов'язують процес контролю з системою бухгалтерського обліку і фінансів, зокрема такі погляди відображено у працях: З.В. Гуцайлюка [3] і М.Д. Корінько [5] та інших. Велика група вчених розглядає управлінський контроль як функцію менеджменту організації, зокрема: А.А. Кузнецов [7], О.М. Лозовський [8], В.М. Орел [12], Р.О. Савченко [14] та інші. Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, необхідно уточнити сутність управлінського контролю, визначити його цілі та завдання в господарській діяльності підприємства, а також механізм системи управлінського контролю.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є вивчення сучасних трактувань сутності контролю, визначення ролі, значення та наведення його класифікації в системі менеджменту організації.

**Виклад основного матеріалу.** В будь-якій організації (як комерційної спрямованості, так і некомерційної) перед менеджерами надзвичайно важливими постають питання щодо ефективного управління та забезпечення стійкого розвитку в майбутньому. Основною умовою для виживання організацій в мінливих і конкурентних умовах ринку є вміння правильно застосувати необхідний інструмент для оптимізації та координації господарської діяльності, і саме для цього менеджери використовують управлінський контроль.

Досвідчені менеджери комерційних організацій вважають управлінську діяльність сукупністю функцій та практичних дій, що сприяють досягненню цілей та збільшення прибутку підприємства у майбутньому.

Науковий термін «функція», як відомо, походить з латинського слова «function» (що перекладається як: «діяльність»), і широко використовується у таких прикладних науках, як: математика, економіка, інформатика та інші.

На практиці поняття «функція» застосовують для описання певної властивості, залежності одного показника від другого, крім того, це поняття можна використовувати при характеристиці певного виду професійної діяльності людини, в тому числі, для відображення сутності та змісту управлінської діяльності в організації.

Зазначимо, що один із найбільш широко застосованих підходів до управління в теорії і практиці менеджменту має назву функціональний.

Сутність функціонального підходу до менеджменту організації полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для задоволення потреби [10, с. 18].

Функціональний підхід розглядає безпосередньо процес управління організацією як процес, в якому діяльність, спрямована на досягнення цілей організації, розглядається не як єдина дія у часі, а як серія безперервних взаємопов'язаних функцій управління, пов'язаних послідовно і паралельно: планування, організація, мотивація, контроль, координація, регулювання, прийняття управлінських рішень тощо [10, с. 18].

Однією із головних функцій менеджменту є контроль.

Управлінська діяльність, спрямована на перевірку виконання завдань і досягнення цілей, називається контролем. Реалізація контрольної функції управління постає як процес, що дає змогу визначити якість роботи організації, з'ясувати, як організація просувається до поставлених завдань, установити ступінь відхилень та обрати відповідні дії щодо їх усунення [9, с. 97].

Контролінг – це підсистема системи управління підприємством загалом або окремою його ланкою чи процесом, за допомогою якої планується, координується, узгоджується та контролюється діяльність усіх функціональних управлінських одиниць, а також здійснюється інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень, основною метою якої є використання усіх наявних ресурсів для забезпечення довгострокового функціонування і розвитку підприємства [4, с. 325].

Головна мета контролю – максимальне забезпечення відповідності фактичних результатів очікуванім. Контроль дозволяє своєчасно виявити проблеми, які перешкоджають успішній роботі організації, визначити причини збоїв, недоліків господарської діяльності, розробити заходи щодо їх усунення. Контроль є важливим фактором забезпечення стабільності, передбаченого рівня розвитку економічного суб'єкта, запобігання кризам, уникнення накопичення та повторення помилок. Важливими елементами контролю є спостереження за станом економічного суб'єкта, цілеспрямоване збирання та аналіз інформації про нього з метою прийняття оптимальних рішень [9, с. 97].

Як справедливо зазначають дослідники О.М. Лозовський і Ю.С. Чабан: «Контроль як одна з функцій управління являє собою процес визначення якості й коригування виконуваної підлеглими роботи, для того щоб забезпечити виконання планів, спрямованих на досягнення цілей підприємства. Правильно організований контроль дозволяє не тільки вчасно виявити недоліки в діяльності підприємства, але й вчасно вжити заходів для їх усунення» [8, с. 16].

Управлінський контроль в сучасних умовах господарювання доцільно представити як систему, що складається з елементів входу (інформаційне забезпечення

контролю), елементів виходу (інформація про об'єкт управління, отримана в результаті контролю) і сукупності наступних взаємопов'язаних ланок: центрів відповідальності; техніки контролю, тобто інформаційно-обчислювальна техніка і технологія; процедури контролю та системи обліку [8, с. 16].

Контролінг (з англ. «controlling» – контролювання або перевірка) – спеціальна система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і охоплює інформаційне забезпечення управління, його планування, організацію взаємодії, мотивацію і контроль. Це система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства; своєрідний механізм саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотній зв'язок у всій системі управління [2, с. 11].

Управлінський контроль вчений А.А. Кузнецов розуміє як «систему обліку та використання інформації з метою оцінки ефективності використання ресурсів компанії (фінансових, трудових, матеріальних, нематеріальних) та компанії в цілому і спрямовує на досягнення визначеної стратегії» [7, с. 102].

«Контроль як функція управління забезпечує з'ясування доцільності та законності використання інвестиційних, матеріальних, трудових та інших ресурсів, а також перевірку обґрунтованості планування, організації здійснення та відповідності фактичного виконання робіт плановим обсягам» – М.Д. Корінько [5, с. 25].

«Контроль у широкому розумінні – це процес, який повинен забезпечити відповідність функціонування об'єкта управління прийнятним управлінським рішенням і спрямований на успішне досягнення поставленої мети» – З.В. Гуцайлук [3, с. 465].

«Контроль – це одна з функцій менеджменту, яка полягає в порівнянні результатів роботи з планами, нормами і стандартами, а також – в усуненні виникаючих відхилень. Контроль – фундаментальний елемент процесу управління. Контроль – це кількісна та якісна оцінка і облік результатів діяльності організації» – П.А. Михненко [11, с. 25].

На думку М.М. Бердара: «система контролінгу повинна бути адаптована до специфічних факторів підприємства, зокрема: оточуюче середовище (вимоги законодавства, політика, ринки постачання та збуту тощо) та внутрішнє середовище (виробнича програма, технологія виробництва продукту, розмір та організація підприємства, стиль керівництва, який виражається у задачах та інструментарії контролера тощо)» [1, с. 42].

Зауважимо, що управлінська діяльність менеджера буде ефективною лише за умови періодичного проведення контролюючих заходів, що направлені на перевірку якості виконаних завдань підлеглими, оцінку управлінських рішень, перевірку кількості зробленої продукції, раціонального використання ресурсів і фінансів підприємства. Звичайно, в організації контролюючі заходи проводять менеджери усіх рівнів, таким чином формується система контролю.

Контроль має відповідати таким вимогам, як: своєчасність, доцільність, оперативність, гнучкість, інформативність, низькі затрати на його проведення. Контроль передбачає аналіз конкретних досягнутих результатів, що дозволяє менеджерам продовжити цикл управління організацією.

Розглянемо особливості контролюючих заходів, які здійснюють менеджери вищого, середнього та нижчого рівнів (рис. 1).

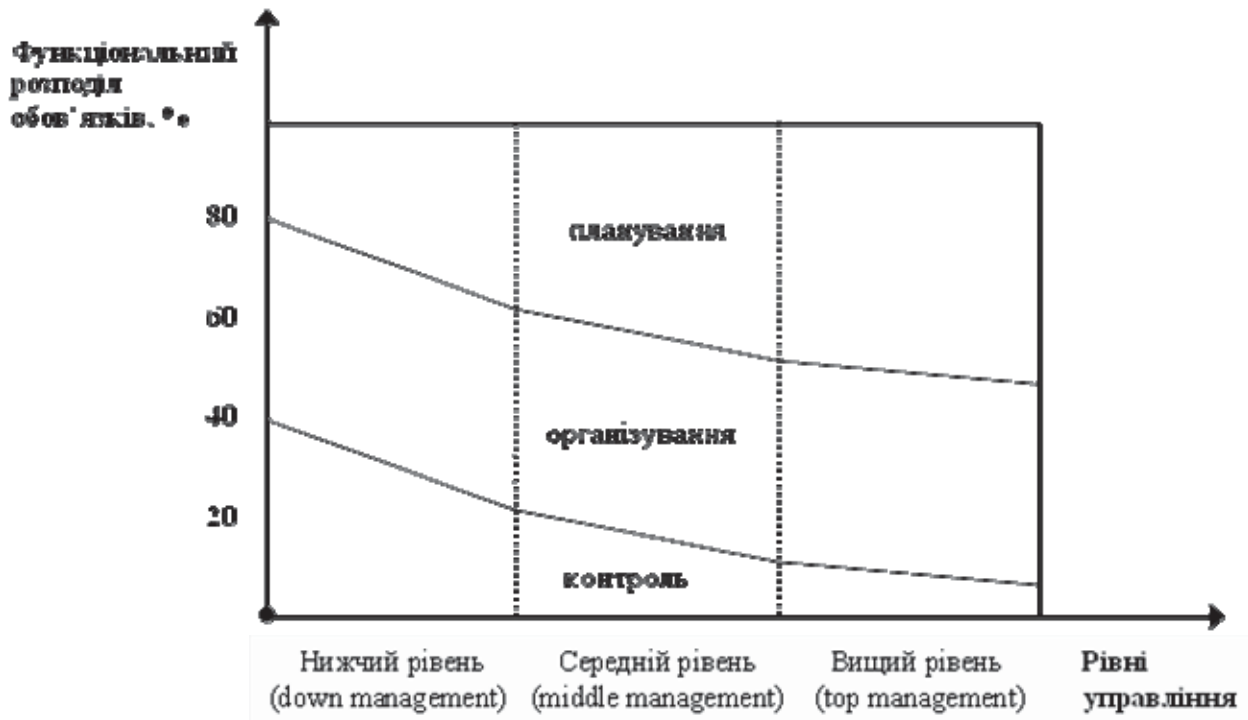


Рисунок 1 – Рівень насиченості та кількості контролюючих заходів для керівництва підприємства  
Джерело: [13, с. 94].

Найбільший відсоток контролюючих функцій припадає на нижчий рівень управління, а планування, в тому числі стратегічне – на вищий рівень управління. Середній рівень управління переважно переймається організацією [13, с. 94].

Методи контролю – це способи та прийоми здійснення перевірки відповідності підконтрольних об'єктів заданим параметрам [6, с. 80].

Методи контролю В.О. Кравченко, поділяє на такі групи:

1. Фактичні (лабораторний аналіз, контрольне придбання, контрольний обмір виконаних будівельних, монтажних і ремонтних робіт, хронометраж, інвентаризація, експертиза, контрольний запуск сировини і матеріалів у виробництво, контрольне приймання продукції за якістю та кількістю, нормативна перевірка, експеримент тощо).

2. Розрахунково-аналітичні (техніко-економічні розрахунки, аналітичне оцінювання, арифметична перевірка, динаміко-статистичне оцінювання).

3. Документальні (вивчення сутності та змісту відображених у документах операцій, логічна перевірка, перевірка кореспонденції рахунків бухгалтерського обліку, зустрічна перевірка документів та ін.) [6, с. 80].

Контроль здійснюється такими методами:

- перевірка (передбачає аналіз документів та вивчення стану справ на місці);
- спостереження (спрямоване на виявлення недоліків, прихованих резервів);
- підготовка та обговорення звітів;
- проведення нарад (з обговорення проблем) [9, с. 99].

Вибір методів контролю залежить від обсягів роботи та завдань. Доцільно керуватись такими критеріями: мінімізація витрат робочого часу на проведення найбільшого обсягу контрольних робіт; результативність і доказовість обраного методу; типові для конкретних об'єктів порушення й адекватність методів їх виявлення.

Контроль має здійснюватись з урахуванням певних принципів, а саме: системності, безперервності, законності, об'єктивності, незалежності, гласності, ефективності, дієвості, всеосяжності, повноти, раціональності [6, с. 80-81].

Роль функції контролю полягає у тому, що він дозволяє менеджерам виявляти проблеми в організації ще до того моменту, як вони перетворяться на кризові явища. Контроль є дієвим зворотнім зв'язком управлінського процесу, який показує на скільки успішно виконано поставлені плани і рішення персоналом. Треба створити організаційні, економічні, технічні та соціально-психологічні умови для зменшення потреб в постійному контролі.

Проаналізувавши джерела [1; 2; 4; 9; 14; 15] наведемо класифікацію видів управлінського контролю в організації (табл. 1).

Таблиця 1 – Класифікація видів управлінського контролю в організації

| Ознака класифікації               | Назва виду контролю        | Зміст контролю  |
|-----------------------------------|----------------------------|---|
| 1                                 | 2                          | 3   |
| За ступенем планування проведення | Плановий                   | Проводиться на основі ухвалених планів, згідно встановлених термінів, графіків  |
|                                   | Позаплановий               | Проводиться із ініціативи керівництва   |
| За способами проведення           | Суцільний контроль         | Повний, тотальний контроль, що забезпечує послідовну перевірку усієї сукупності робіт та їх виконавців  |
|                                   | Вибірковий контроль        | Проводиться перевірка лише окремих об'єктів шляхом вибірок і проб із загального обсягу  |
|                                   | Разовий контроль           | Перевірка об'єктів під впливом чинників, що випадково або несподівано виникають у процесі виробничо-господарської діяльності (наприклад, скарги клієнтів)   |
| За етапами проведення             | Попередній контроль        | Здійснюють на вході в систему організації, до фактичного початку робіт. Дає змогу з'ясувати, чи достатньо ресурсів має організація для здійснення поставлених завдань, виконання робіт  |
|                                   | Поточний контроль          | Реалізується у процесі виробничо-господарської діяльності з метою вимірювання одержаних фактичних результатів.  |
|                                   | Завершальний контроль      | Здійснюється після виконання робіт та полягає у зіставленні одержаних результатів з очікуваними. За його результатами здійснюється винагорода працівників, окреслюється коло проблем, які в майбутньому можуть завадити ефективній роботі організації                           |
| За рівнем централізації           | Централізований контроль   | Діяльність контрольних служб, особливістю якої є послідовний, спрямований на суб'єкт вплив «зверху-вниз». Централізований контроль базується на використанні суворих правил, інструкцій, жорстких нормативів, здебільшого йому притаманна закритість інформації                 |
|                                   | Децентралізований контроль | Ґрунтується на соціальних нормах, цінностях, традиціях, корпоративній культурі. Орієнтований на самоконтроль та внутрішньо-груповий контроль, що здійснюються на засадах соціальної взаємодії. Йому властива прозорість інформації про цілі, засоби, строки проведення контролю |

## Продовження таблиці 1.

| 1                              | 2                                | 3   |
|--------------------------------|----------------------------------|---|
| За функціональним призначенням | Діагностичний контроль           | Проводиться при виявленні відхилень від запланованих показників з метою встановлення їх причин та розроблення подальших корегувальних заходів   |
|                                | Терапевтичний контроль           | Передбачає спостереження за реакцією підсистем організації на вжиті заходи  |
| За суб'єктами контролю         | Контроль адміністрації           | Перевірка успішності управлінської діяльності адміністрації, проводиться вищим керівництвом організації, ревізійною комісією, представниками міністерств і відомств   |
|                                | Контроль функціональних служб    | Перевірка менеджерами середнього рівня успішності виробничо-господарської діяльності служб, департаментів, філій, які знаходяться у їхньому підпорядкуванні   |
|                                | Контроль спеціальних підрозділів | Менеджери відділів і підрозділів перевіряють якість роботи своїх працівників  |
|                                | Самоконтроль                     | Працівник самостійно перевіряє успішність виконаної ним роботи за певний час і аналізує її якість.  |
| За цілями                      | Фільтруючий                      | Покликаний відокремити придатне від непридатного  |
|                                | Коригувальний                    | Застосовують з метою виправити стан справ, недоліки, проблеми   |
| За змістом                     | Фінансовий контроль              | Система спостережень, перевірок, досліджень ефективності функціонування та розвитку фінансових ресурсів організації   |
|                                | Виробничий контроль              | Порівняння показників виробничого планування із фактичними даними, а також аналіз відхилень. Основними критеріями при цьому є строки виготовлення, якість продукції, ефективність використання виробничих потужностей, витрати виробництва. Забезпечує керівників аналітичною інформацією, необхідною для регулювання процесу виробництва |
|                                | Маркетинговий контроль           | Комплекс дій та заходів, пов'язаних із перевіркою рівня реалізації маркетингової концепції підприємства. Основними критеріями при цьому є ефективність реклами, рівень конкурентоспроможності продукції, якість після продажного обслуговування споживачів, рівень витрат на збут і просування товару тощо                                |
| За ступенем відкритості        | Публічний контроль               | Є відкритим та передбачає ознайомлення працівників з процедурою контролю  |
|                                | Негласний контроль               | Проводиться таємно, без повідомлення працівників. Його метою є аналіз якості побудови організаційної структури  |
| За об'єктами контролю          | Сировина                         | Перевіряється якість і кількість сировини   |
|                                | Готовий продукт                  | Перевіряється якість і кількість виготовленої продукції, її відповідність стандартам та нормативно-технічній документації   |
|                                | Процес праці                     | Менеджерами перевіряється якість і кількість зробленої роботи працівниками  |
|                                | Інформація                       | Перевіряється ступінь повноти і достовірності інформації, її новизна  |

Продовження таблиці 1.

| 1  | 2              | 3   |
|--|----------------|---|
|  | Технологія     | Перевіряється норми і відповідність технологічних процесів виробництва  |
|  | Фінанси        | Оцінка цільового використання коштів, рентабельність, ліквідність, перевірка фінансових резервів, контроль витрат   |
|  | Продаж         | Оцінюється ефективність продаж  |
| За місцем здійснення контролю                  | Летючий        | Застосовують коли суб'єкт і об'єкт контролю просторово розділені і необхідно їх спеціальне з'єднання (наприклад, виїзна перевірка)                                |
|  | Стационарний   | Передбачає, що суб'єкт і об'єкт єдині (виконавець сам контролює свою роботу)  |
| За методами здійснення                         | Фактичний      | Здійснюється за допомогою опитування, інвентаризації, огляду, руйнування об'єкта  |
|  | Документальний | На основі звірок та перевірок документів  |
|  | Оціночний      | Базується на експертизі, аналізі, зіставленні, порівнянні фактичних показників з плановими або з певним еталоном  |
| За співвідношенням суб'єкта й об'єкта контролю | Внутрішній     | Виконавці самі стежать за своєю роботою і результатами і вносять в міру необхідності до неї зміни, проводиться менеджерами і силами самих працівників організації |
|  | Зовнішній      | Проводиться у формі незалежно перевірки сторонніми особами або організаціями, представниками органів державної влади  |

Джерело: узагальнено і складено автором на основі: [1; 2; 4; 5; 6; 8; 9; 12].

Отже, контроль є управлінською функцією менеджера, метою якої є перевірка кількості і якості результатів виконаної підлеглими працівниками роботи за певний період часу, а також виявлення можливих відхилень фактичних показників роботи від запланованих.

Л.С. Леонтєва зазначає, що у системі управління контроль виконує наступні основні функції:

1) перевірочну (встановлення доцільності, обґрунтованості, законності рішень; перевірка їх виконання, дотримання технічних, екологічних, правових та інших норм і нормативів; виявлення помилок та порушень);

2) інформаційну (збір, передача, обробка інформації про стан об'єкта);

3) діагностичну (вивчення та оцінка реального стану справ в організації та її оточенні; виявлення основних тенденцій його зміни, загроз і можливостей, прихованих резервів);

4) прогностичну, що створює основу припущень про майбутній стан об'єкта та можливих відхилень від заданих параметрів;

5) комунікаційну, що забезпечує встановлення і підтримання зворотного зв'язку;

6) спрямовуючу, що підказує, на що потрібно звертати особливу увагу;

7) стимулюючу (за підсумками контролю відбувається оцінка персоналу, заохочення або покарання);

8) коригувальну (на основі отриманих результатів стан і поведінку об'єкта (його частини) змінюються таким чином, щоб забезпечувалися необхідні значення його характеристик або стійкість функціонування при відхиленні від них);

9) захисну (сприяє схоронності ресурсів) [15, с. 170-171].

Технологія контролю здійснюється за такою схемою:



- вибір концепції контролю;
- визначення цілей контролю;
- встановлення норм контролю;
- вибір методів контролю;
- визначення обсягу та області контролю [15, с. 187].

Сфера дії контролю поширюється на всі сторони багатогранної виробничо-господарської діяльності організації. Функція контролю здійснюється тільки при зворотному зв'язку, тобто отримання інформації для його здійснення. Його інформація повинна бути оперативною, своєчасною, зрозумілою персоналу управління. Під час процесу управлінського рішення ми використовуємо різну інформацію. До цієї інформації можна віднести звітні, облікові, планові та статистичні дані. Вся ця інформація є важливою частиною при корегуванні управлінських рішень при виконанні всіх функцій [12].

Роль контролінгу в кожній функції управління наступна:

1. При здійсненні функції планування система контролінгу координує розробку погоджених планів на підприємстві; надає інформацію для складання планів; перевіряє плани, складені окремими підрозділами підприємства.

2. Функція організації взаємодії у контролінгу реалізується шляхом налагодження обліку та контролю витрат і результатів діяльності по підрозділах організації.

3. Функція мотивації у системі контролінгу виявляється шляхом розробки механізмів стимулювання виконання планів.

4. Функція контролю в системі контролінгу забезпечує порівняння планових та фактичних величин; встановлення допустимих меж відхилень від плану; аналіз відхилень, визначення причин відхилень плану від факту та вироблення пропозицій для усунення перешкод або зменшення їх впливу.

5. Контролінг передбачає виокремлення додаткової функції – аналіз ефективності рішень, яка забезпечується шляхом побудови управлінської інформаційної системи; збору даних найбільш вагомих для прийняття управлінських рішень; надання консультаційної підтримки щодо вибору коригувальних заходів та підвищення якості управлінських рішень [2, с. 19].

Управлінський контроль має широкий діапазон дії в залежності від поставленої мети: від рекомендації простих поправок на рівні підрозділу до вимоги радикальних змін, перебудови всього механізму діяльності з метою виправлення недоліків у господарюванні [14, с. 46].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, контроль є функцією менеджменту організації, яка являє собою процес забезпечення досягнення стратегічних та поточних цілей за допомогою перевірки, оцінки та аналізу результатів господарської діяльності, а також розробка і застосування регулюючих заходів, дій. Мета управлінського контролю в менеджменті – забезпечити відповідність поточних показників діяльності організації до запланованих.

Можна констатувати той факт, що необхідність проведення контролю і його впровадження в систему управління обумовлена об'єктивними та суб'єктивними причинами.

У системі управління контроль виконує наступні основні функції: перевірочну; інформаційну; діагностичну; прогностичну; комунікаційну; спрямовуючу; стимулюючу; коригувальну; захисну. Контроль має здійснюватись з урахуванням певних принципів, а саме: системності, безперервності, законності, об'єктивності, незалежності, гласності, ефективності, дієвості, всеосяжності, повноти, раціональності.

Контроль має відповідати таким вимогам, як: своєчасність, доцільність, оперативність, гнучкість, інформативність, низькі затрати на його проведення. Контроль передбачає аналіз конкретних досягнутих результатів, що дозволяє менеджерам продовжити цикл управління організацією.

Роль функції контролю полягає у тому, що він дозволяє менеджерам виявляти проблеми в організації ще до того моменту, як вони перетворяться на кризові явища. Контроль є дієвим зворотнім зв'язком управлінського процесу, який показує на скільки успішно виконано поставлені плани і рішення персоналом.

Зауважимо, що проблема організації і проведення контролю не вичерпується викладеним матеріалом. Тому, перспективами подальших досліджень можуть бути проектування системи контролю роботи персоналу організації, а також побудова моделі контрольно-регулюючих впливів.

## Список літератури

1. Бердар М. М. Контролінг як сучасна концепція управління промисловим підприємством *Економіка та держава* 2016. №11. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/11\\_2016/10.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/11_2016/10.pdf) (дата звернення: 01.12.2019).
2. Брігченко І. Г., Князевич А. О. Контролінг : навчальний посібник. Рівне : Волинські обереги, 2015. 280 с.
3. Гуцайлюк З. В. Економічний контроль і контрольна функція бухгалтерського обліку. *Сучасні проблеми економіки і менеджменту*: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., 10–12 лист. 2011. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2011. С. 465–466.
4. Зам'ятіна Н. В. Місце контролінгу в системі управління сучасним підприємством. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 324–328. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/7\\_ukr/55.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/55.pdf) (дата звернення: 02.12.2019)
5. Корінько М. Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації : теорія, методологія, організація: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.06.04. Київ, 2008. 38с.
6. Кравченко О. В. Менеджмент: навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2013. 165 с.
7. Кузнецов А. А. Управлінський контроль: сутність, місце та призначення. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2015. №2 (19). С. 97-106. URL: <http://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2015/2/10.pdf> (дата звернення: 03.12.2019)
8. Лозовський О. М., Чабан Ю. С. Управлінський контроль як складова ефективної діяльності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки* 2014. Вип. 6, ч. 3. С.16-19. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_06/133.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/133.pdf) (дата звернення: 01.12.2019)
9. Менеджмент: навчальний посібник / Л. С. Шевченко та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Харків : Право, 2013. 216 с.
10. Менеджмент організацій : навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент», спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л. С. Довгань, І. П. Малик, Г. А. Мохонько, М. В. Шкробот. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
11. Михненко П. А. Основы менеджмента: учебный курс. Москва : МФПУ «Синергия», 2012. 230 с.
12. Орел В. М. Сутність і роль контролю як функцій управління. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2013. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3763> (дата звернення: 02.12.2019)
13. Писаревський І. М., Нохріна Л. А., Познякова О. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2008. 133 с.
14. Савченко Р. О. Управлінський контроль у системі менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід* 2014. №23. С. 42-46
15. Теория менеджмента: учебник для бакалавров / Л. С. Леонтьева и др. ; под редакцией Л. С. Леонтьевой. Москва : Издательство «Юрайт», 2015. 287 с. (Бакалавр. Академический курс).

## References

1. Berdar, M.M. (2016). Kontrolinh yak suchasna kontseptsiiia upravlinnia promyslovym pidpriemstvom [Controlling as a modern concept of industrial enterprise management]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state. 11*. Retrieved from [http://www.economy.in.ua/pdf/11\\_2016/10.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/11_2016/10.pdf) [in Ukrainian].
2. Britchenko, I.H., & Kniazevych, A.O. (2015). *Kontrolinh [Controlling]*. Rivne: Volynskoberehy [in Ukrainian].
3. Hutsailiuk, Z.V. (2011). Ekonomichnyi kontrol i kontrolna funksiia bukhhalterskoho obliku [Economic control and control function of accounting]. *Modern Problems of Economics and Management: Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (10–12 lystopada 2011) – Intern. Research Practice conf.* (pp. 465-466). Lviv: Vyd-vo Lvivskoi politekhniki [in Ukrainian].
4. Zamiatina, N.V. (2016). Mistse kontrolinhu v systemi upravlinnia suchasnym pidpriemstvom. [The place of controlling in the modern enterprise management system]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society, Vol.7.* 324-328. Retrieved from [http://economyandsociety.in.ua/journal/7\\_ukr/55.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/55.pdf) [in Ukrainian].
5. Korinko, M.D. (2008). Kontrol ta analiz diialnosti subiektiv hospodariuvannia v umovakh yii dyversyfikatsii : teoriia, metodolohiia, orhanizatsiia [Control and analysis of activity of economic entities in the conditions of its diversification: theory, methodology, organization]. *Extendend abstract of Doctor's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
6. Kravchenko, O.V. (2013). *Menedzhment : navchalnyi posibnyk [Management: a textbook]*. Odesa: Atlant [in Ukrainian].
7. Kuznetsov, A.A. (2015). Upravlinskyi kontrol: sutnist, mistse ta pryznachennia [Management control: nature, place and purpose]. *Yevropeyskyi vektor ekonomichnoho rozvytku – European vector of economic development, 2 (19)*, 97-106. Retrieved from <http://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2015/2/10.pdf> [in Ukrainian].
8. Lozovskiy, O.M., & Chaban, Yu.S. (2014). Upravlinskyi kontrol yak skladova efektyvnoi diialnosti pidpriemstva [Management control as a component of effective enterprise activity]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu Serii: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences Vol.6, part. 3*, 16-19. Retrieved from [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_06/133.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/133.pdf) [in Ukrainian].
9. Shevchenkotain, L.S. et al. (2013). *Management: atextbook*. L. S. Shevchenko (Ed.). Kharkiv: Pravo.
10. Dovhan, L.Ye., Malyk, I.P., Mokhonko, H.A., & Shkrobot, M.V. (2017). *Menedzhment orhanizatsii [Organizations management]*. Kyiv: KPI im. IhoriaSikorskoho [in Ukrainian].
11. Mykhnenko, P.A. (2012). *Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of management]*. Moskva: MFPU «Synerhyia» [in Russian].
12. Orel, V.M. (2013). Cutnist i rol kontroliu yak funksiui upravlinnia [The essence and role of control as a function of management]. *Elektronnyi zhurnal «Efektyvna ekonomika» – Effective Economics Online Journal, 6*. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3763> [in Ukrainian].
13. Pysarevskiy, I.M., & Nokhrina, L.A.(Eds.). (2008). *Menedzhment orhanizatsii [Organizations management]*. Kharkiv : KhNAMH [in Ukrainian].
14. Savchenko, R.O. (2014). Upravlinskyi kontrol u systemi menedzhmentu [Management control in the management system]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investment: practice and experience, 3*, 42-46 [in Ukrainian].
15. Leonteva, L.S. et al. (2015). *Management theory: a textbook for bachelors*. L.S. Leontevoi (Ed.). Moskva: Yzdatelstvo «Yurait».

**Alexander Chernenko**, PhD in Pedagogics (Candidate of Pedagogical Sciences)

*Kirovograd Institute for Human Development, Kropivnitsky, Ukraine*

### **Clarifying the Content of Control as a Management Function of the Organization's Management**

The purpose of the article research is to study modern interpretations of the essence control, to determine the role, meaning and to classify it in the management system of the organization.

The essence of management control is investigated and formulated, its place in the enterprise management system is determined and it is established that control in the management system performs the following main functions: verification; informational; diagnostic; predictive; communication; directing; stimulating; corrective; protective. The control should be carried out in accordance with certain principles, namely: systematicity, continuity, legality, objectivity, independence, transparency, efficiency, effectiveness, comprehensiveness, completeness, rationality. and meet such requirements as: timeliness, expediency,

promptness, flexibility, informativeness, low costs for its implementation. Control provides analysis of the specific results achieved, which allows managers to continue the cycle of management of the organization.

The necessity of carrying out control and its implementation in the management system, as well as the creation and functioning of the management control system in management, which should ensure the compliance of current performance indicators of the organization with the planned ones and allow managers to identify problems in the organization even before they turn into crisis phenomena, in particular the goals and tasks of control as a function of management in the economic activity of the enterprise are defined, the scheme of activity of the management system is proposed the control companies.

Therefore, control is a function of the management of an organization, which is the process of ensuring the achievement of strategic and current goals through the verification, evaluation and analysis of business results, as well as the development and implementation of regulatory measures, actions.

**control, management control, manager, management function, organization**

*Одержано (Received) 11.12.2019*

*Прорецензовано (Reviewed) 18.12.2019*

*Прийнято до друку (Approved) 23.12.2019*