

## **ВАЖЛИВІСТЬ КОНТРОЛЮ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

### *Анотація*

Стаття розкриває сутність контролю в діяльності сучасного підприємства, яке надає спортивно-оздоровчі послуги та дає можливість зрозуміти всю важливість і складність даної функції менеджменту. Наведені фактори, які впливають на якість результатів діяльності працівників. На прикладі підприємства наведено методи контролю операційної роботи в організації спортивно-оздоровчої діяльності. Контроль управління розглядається як систематичні зусилля, щоби встановити стандарти роботи із завданнями, тобто планом, для розробки систем зворотного зв'язку. Викладено підсумки опитування працівників підприємства і здійснено аналіз цих результатів. Подано дослідження методів контролю на даному підприємстві та рекомендації авторів щодо підвищення ефективності функції контролю та покращення роботи працівників. Розкривається проблема опору працівників контролюванню та рекомендації щодо його зменшення. Доводиться потреба в контролюванні всього процесу надання послуг та складності стандартизації роботи даного процесу.

*Ключові слова:* контроль, самоконтроль, менеджмент, якість, мотивація, дослідження.

**Т. А. Скрипко**, д.э.н., профессор,

**Т. А. Глущенко**,

Львовский торгово-экономический университет,

г. Львов

## **ЗНАЧЕНИЕ КОНТРОЛЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

### *Аннотация*

Данная статья раскрывает сущность контроля в деятельности современного предприятия, которое оказывает спортивно-оздоровительные услуги и дает возможность понять всю важность и сложность данной функции менеджмента. Указаны факторы, которые влияют на качество результатов работы персонала. На примере приведены методы контроля операционной работы организации спортивно-оздоровительной деятельности. Контроль управления представляет собой систематические усилия, чтобы установить стандарты работы с задачами, то есть планом, для разработки систем обратной связи. Изложены результаты опроса работников предприятия и осуществлен анализ этих результатов. Представленные исследования методов контроля на данном предприятии и рекомендации автора по повышению эффективности функции контроля и улучшения работы сотрудников. Раскрывается проблема сопротивления работников к контролированию и рекомендации по его уменьшению. Доказывается потребность в контроле всего процесса предоставления услуг, сложности стандартизации работы данного процесса.

*Ключевые слова:* контроль, самоконтроль, менеджмент, качество, мотивация, исследования.

**Постановка проблеми.** У сучасних складних економічних умовах, які склались на теренах України, та в умовах швидкого інноваційного розвитку в організації сфери спортивно-оздоровчих послуг є актуальним питання удосконалення системи контрольної функції менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемою функції контролю займалися такі відомі вчені, як: А. Файоль, Г. Емерсон, Ф. У. Тейлор, Г. Форд та ін.

Сьогодні тема контролю викликає інтерес у таких науковців, як: О. О. Трут, Ф. І. Хміль. Вони розглядають проблему внутрішньогосподарського контролю на підприємствах, спираючись на інші функції менеджменту; Л. В. Дікань розглянув проблему внутрішнього контролю та подає рекомендації щодо підвищення ефективності практичного застосування системи внутрішнього контролю; Т. О. Скрипко розглядає контроль в малому бізнесі та дослідила й визначила особливості та проблеми реалізації. В. М. Данюк, В. М. Петюх зосереджують увагу на контролюванні роботи персоналу підприємства.

**Формулювання цілей.** Метою статті є аналіз системи контролю, пошук відхилень і розробка рекомендацій щодо впровадження ефективнішої системи контролювання на підприємстві для підвищення продуктивності праці і забезпечення чіткого виконання цілей і завдань, які постають перед організацією.

**Виклад основного матеріалу.** Для аналізу і виявлення сутності контролю всередині підприємств ми обрали організацію, яка надає спортивно-оздоровчі послуги, – СОК «Євроспорт» і провели дослідження з метою виявлення ефективності контролю як результату діяльності менеджерів.

Ця організація функціонує на ринку західної України 12 років. Комплекс нараховує 70 працівників, має 8 відділів.

Тренери та інструктори найтісніше спілкуються з клієнтами і від них залежить репутація, то ж їхня діяльність дуже потребує контролю, але цей процес контролювати важче ніж, наприклад, роботу адміністратора чи касира. Діяльність останніх також підлягає контролю: чи були проведені заняття фактично, чи були задоволені клієнти тощо. Навіть кількість клієнтів свідчить про компетенцію і особисті якості тренера. Головний тренер чи головний інструктор спостерігають, як тренери/інструктори проводять заняття і вносять свої корективи, якщо це потрібно.

Оскільки контроль – це перевірка відповідності реального процесу планам, нормам, інструкціям, рішенням, то розглянемо, як саме проходить процес контролю в «Євроспорт». За допомогою робочого графіку та

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

табелю обліку робочого часу контролюють кількість відпрацьованих годин кожним працівником та зміни, які відпрацював певний працівник.

У приміщенні підприємства знаходиться 12 камер відеоспостереження, за допомогою яких керівництво може не тільки контролювати час перебування працівника на робочому місці, а й те, як поводить себе працівник з клієнтами. Відеоспостереження дає можливість опосередковано контролювати роботу працівників не вмішуватись в робочий процес та не заважати працівникам виконувати свої посадові інструкції. Єдиним мінусом є те, що камери не записують звук.

Дирекція також час від часу перевіряє звіти, такі як *x* та *y* звіти, внутрішні звіти про кількість використаних халатів і рушників, звіти з пральні та інші, для того щоб виявити відхилення та виправити їх.

Ще один метод контролю – аналіз відгуків клієнтів, які в кінці кожного місяця обробляються і за їх результатами працівникам передбачена подяка у випадку іменних відгуків чи догана за неналежне виконання своїх робочих інструкцій. Відгуки можна лишити на сайті чи в приміщенні комплексу, записавши свої думки в книгу скарг та пропозицій, та в усному вигляді, тобто повідомити директора чи адміністрацію.

Ми розробили форму відгуків, де видно, з якого сайту відгук і який рейтинг загалом має спортивний комплекс. Порівнюємо даний спортивний клуб із іншими, які знаходяться на території одного міста (табл. 1).

Таблиця 1

### **Рейтинг клубів м. Львів за 2017 рік\***

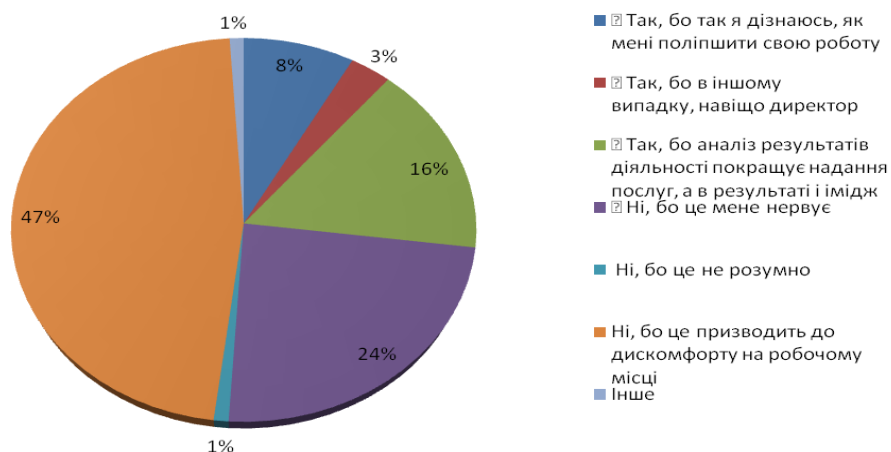
Джерела	Спортивні клуби			
	«Євроспорт»	«Олімп»	«Позитив»	«FitnessForever»
Оцінки (кількість зірочок з 5)				
facebook	4,9	4,6	4,8	4
Google	4,8	4,2	4,3	4,6
lviv-online	4	-	-	-
v.lviv.ua	3,1	-	-	-
lvov.sportclubs.com.ua	5	-	-	4

\*Джерело: власні дослідження.

Таблиця 1 нам показує, що послуги, які надаються в цьому закладі, є конкурентоспроможними і відвідувачі здебільшого задоволені. Серед клієнтів клубу є не тільки українці, але і дуже багато туристів, які теж лишають приємні відгуки та коментарі. Тож існує підстава вважати, що надані їм послуги високої якості. Щоправда, порівнюючи ціни, то цей клуб є одним із найдорожчих у місті, але він же надає більшу свободу клієнтам, тобто пропонує великий спектр послуг та не обмежує клієнтів у годинах

перебування та кількості відвідувань в день, на відміну від інших клубів міста. Наприклад, клуб «Forever» обмежує клієнтів у кількості відвідувань, щоправда, ціни є значно меншими, а клуб «Олімп» також має нижчі ціни, але не пропонує своїм клієнтам послуг басейну та сауни у всі дні тижня, а тільки в п'ятницю і суботу, на відміну від «Євроспорт».

Для того, щоби краще вникнути в суть діяльності комплексу, наша група експертів провела анкетування, яке дало можливість виявити, як впливає контроль на працівників та чи потрібен він взагалі, на їхню думку (рис. 1).



**Рис. 1. Потрібність контролю на думку клієнтів\***

\*Джерело: власні дослідження.

Опитавши штат працівників і проаналізувавши їхні анкети, ми знайшли підтвердження тому, що контроль – це специфічна функція операційного менеджменту, яка найбільше піддається опору зі сторони підлеглих. Аналіз відповідей свідчить, що невелика кількість персоналу вважає контроль на підприємстві необхідною частиною робочого процесу.

Отже, дослідження показало, що прямий контроль негативно впливає на працівників, а саме: 72% працівників невдоволені тим, що їхню діяльність контролюють, і це дає їм відчуття невпевненості та дискомфорту на робочому місці. 3% працівників вважають контроль невід'ємною частиною роботи менеджера, а решта 25% лояльно ставляться до контролю і вважають, що лише під час контролювання можна виявити відхилення в роботі працівників та виправити їх в майбутньому, що сприятиме збільшенню якості наданих послуг.

Більшість працівників вважає, що контроль під час виконання ними роботи не потрібен і надають контролю 1 бал, але це пояснюється лише

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

психологічними факторами і тим, що контроль – це єдина функція менеджменту, яка зазнає опору. За даними анкети ми виявили, що 6% опитаних утримались від відповіді на це запитання. Це свідчить про те, що працівники, які виступають проти контролю, просто не бажають бути обмеженими в своїй діяльності та не хочуть нести відповідальність за результати власних неправильних дій. Але є і ті працівники, які не погоджуються з цим твердженням і оцінюють потрібність контролю в 5 балів, хоч відсоток цих працівників невеликий, але на нашу думку, вони розуміють важливість менеджменту на підприємстві та є головним важелем у розвитку організації.

Анкетування дало можливість зрозуміти ставлення штату працівників до контролю зі сторони контролюючих органів і, аналізуючи результати опитування, ми надамо декілька порад для того, щоби збільшити ефективність роботи на підприємстві.

Вважаємо, що для покращення якості операційної функції та усунення бар'єрів між дирекцією і працівниками щодо безпосереднього контролю робочого процесу необхідно провести певні інновації:

1. Щоб легше було оцінювати якість наданих послуг, варто створити стандарт обслуговування – це ті обов'язкові правила, які повинен виконувати кожен працівник у момент надання послуг та які б гарантували певний рівень якості послуг. Придумати критерії, за допомогою яких було б простіше визначити якість наданої послуги. Стандарти повинні бути надзвичайно точними і простими, щоб кожен працівник міг використовувати їх в своїй діяльності щоденно. Наприклад, компанія «АмериканЕрлайнс» розробила такі стандарти обслуговування, які дозволили їй стати однією з найпопулярніших внутрішніх авіаліній. А саме: на дзвінки про замовлення квитків відповідь повинна бути надана протягом 20 секунд; 85% пасажирів не повинні стояти в черзі більше 5 хвилин; рейси не можуть затримуватися більше ніж на 15 хвилин; двері повинні відкриватися через 70 секунд після зупинки літака; в літаку повинен бути необхідний запас журналів.

2. Дирекції не вмішуватись в робочий процес безпосередньо в час надання послуг, бо працівники починають почувати себе невпевнено і це створює певні бар'єри між працівником і клієнтом, що заважає якісно працювати працівникові, а клієнтові – отримувати послуги.

3. Запровадити систему мотивації працівників, щоб ті могли більше отримувати задоволення від роботи, а в результаті і ліпше виконувати свої обов'язки.

4. Щотижня проводити «розбір польотів», на якому обговорювати всі питання, які виникли у працівників, казусні ситуації і розігрувати їх можливі варіанти, щоб при виникненні нестандартної ситуації робітник не розгубився і знав, як себе потрібно поводити. Це дасть можливість дирекції глибше вникнути в робочий процес і виявити відхилення та заробити авторитет та довіру від штату, а працівникам – відчувати власну важливість, побороти бар'єр у спілкуванні з вищим керівництвом і здобути досвід виходу із форс-мажорних ситуацій на робочому місці.

5. Для покращення ситуації з працівниками і для збільшення їх задоволення роботою буде більш ніж достатньо підняти їм заробітну плату. Можливо, це знизить плинність кадрів та збереже час менеджера на підбір та підготовку нового працівника.

6. Розглядати контроль як позитивну діяльність і необхідність для того, щоб отримати високі результати, яка б допомагала досягати поставлених цілей організації і поширити цю позитивну тенденцію на весь персонал, тим самим зруйнувавши бар'єри, про які йшлося вище.

7. Залучити підлеглих до контролю, щоб вони зрозуміли всю складність і важливість цієї функції, менше опирались процесу контролювання і відчули власну важливість. Дирекція тим самим звільнить себе від деяких обов'язків.

8. Часто клієнти лишають негативні відгуки про те, що касира немає на робочому місці і його потрібно чекати чи просити, щоб він прийшов, ми ж рекомендуємо поставити таку програму на комп'ютері касира, яка б вимагала кожні 15 хвилин, у випадку, якщо немає клієнтів, вводити певний набір символів, які б підтверджували наявність касира на робочому місці.

9. Провести тренінг для працівників на тему самоконтролю, це б дало можливість розвинути в комплексі внутрішньогруповий контроль та покращення ставлення працівників до виконання ними власних обов'язків.

10. Враховуючи вид діяльності підприємства, ми би радили зосередити їхню увагу саме на децентралізованому контролі, що стосується послуг, бо є ще різні відділи, такі як бухгалтерія. Цей вид контролю базується на моральних нормах, корпоративній культурі та традиціях, він зорієнтований на соціальну взаємодію, внутрішньо груповому контролі та самоконтролі. Оскільки працівники опираються контролю з боку дирекції, то контроль з боку співробітників буде виглядати не так жорстко і лякаюче.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Дослідження виявило, що контроль дає можливість поліпшити діяльність на шляху досягнення поставлених цілей.

---

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Контроль операційної функції є досить складним процесом, але добре організованим. Як ми бачили на прикладі, досить складно проконтролювати процес надання послуг, але якщо в діяльність додавати поради експертів, думки працівників та слідувати новітнім технологіям, процес контролювання стане легшим та прийнятним не лише для керівництва, але і для підлеглих.

Подальші розвідки стосуватимуться контролювання як невід'ємної функції операційного менеджменту у комплексі із такими загальними функціями, як планування, організація та мотивація праці.

### **Список використаних джерел:**

1. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.] / В. М. Данюк, В. М. Петюх. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.
2. Діденко В. М. Менеджмент: підручник. / В. М. Діденко. – К.: Кондор, 2008. – 584 с.
3. Дікань Л. В. Контроль і ревізія: [навч. посіб.] / Л. В. Дікань. – К.: Знання, 2007. – 327 с.
4. Скрипко Т. О. Інструменти побудови системи забезпечення інноваційного розвитку малого і середнього підприємництва / Т. О. Скрипко // Вісник НЛТУ. – 2014. – №24.06. – С. 285-293.
5. Трут О. О. Операційний менеджмент : підручник / О.О. Трут–К.:Академвидав, 2013. – 348 с.
6. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
7. Skrypko T. Innovative Development Of Small and Medium Business In Ukraine / Skrypko T. // Actual problems of economy. – 2014. – №5 (155). – Pp. 241-246.
8. Skripko T. Die Voraussetzungen der Wettbewerbstätigkeit der klein- und mittelständischen Unternehmen / Skripko T. // European Applied Sciences: ORT Publishing. – November-December, 2013. – Vol. 2. – Ss.140-142.
9. Офіційний сайт СОК «Євроспорт» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eurosport.lviv.ua/>
10. Сторінка СОК «Євроспорт» в мережі Facebook [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.facebook.com/eurosportclub.lviv/?fref=nf>

**Tetyana Skrypko**, Doctor of Economics, Professor,  
**Tetyana Hlushchenko**,  
Lviv Trade and Economics University,  
Lviv

## **IMPORTANCE OF CONTROL IN ENTERPRISE ACTIVITIES**

### *Summary*

The essence of control is opened in the activities of a modern enterprise that provides sports and recreational services and provides an opportunity to understand the importance and complexity of this management function. The factors that affect the quality of work of employees were indicated. On an example methods of the control of operational activity of the organization of sports-improving activity were resulted. Control of management is a systematic effort to establish standards for working with tasks, that is, a plan, for the development of feedback systems. The results of the survey of employees of the enterprise are stated and the analysis of these results is carried out. Research of control methods at this enterprise is presented and the author's recommendations on improving the effectiveness of the monitoring function and improving the work of staff. The problem of resistance of workers to the control and

recommendations for its reduction is revealed. It is confirmed the need to monitor the whole process of providing services with the difficulty of standardizing the work of this process.

**Keywords:** control, self-control, management, quality, motivation, research.

**References:**

1. Danyuk, V.M., Petiuh, V.M. (2006). *Menedzhment personalu* [Management personnel]. KNEU, Kyiv (in Ukr.).
2. Didenko, V.M. (2008). *Menedzhment* [Management]. Kondor, Kyiv (in Ukr.).
3. Dikan, L.V. (2007). *Kontrol' i reviziia* [Control and audit]. Znannia, Kyiv (in Ukr.).
4. Skrypko, T.O. (2014). Tools innovative construction system of small and medium enterprises. *Visnyk NLTU [Visnyk NFTU]*, no. 24.6, pp. 285-293 (in Ukr.).
5. Trut, A.A. (2013). *Operatsijnyj menedzhment* [Operational Management]. Academvydav, Kyiv (in Ukr.).
6. Khmil, F.I. (2003). *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management]. Academvydav, Kyiv (in Ukr.).
7. Skrypko, T.A. (2014). Innovative development of small and medium business in Ukraine. *Actual problems of economy*, no. 5 (155), pp. 241-246.
8. Skripko, T.A. (2013). Die Voraussetzungen der Wettbewerbstätigkeit der klein- und mittelständischen Unternehmen. *European Applied Sciences*, ORT Publishing, November-December, vol. 2, pp. 140-142.
9. Official site SRC "Eurosport". Available at: <http://www.eurosport.lviv.ua/>
10. Page of SRC "Eurosport". Available at: <https://www.facebook.com/eurosportclub.lviv/?fref=nf> (in Ukr.).



**УДК 330.101.542:65.01**

**А. В. Кругляно, к.е.н., доцент,**

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,  
м. Чернівці

**МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Анотація*

Стаття присвячена дослідженню питань стратегічного управління підприємствами у сучасних умовах. Динаміка підприємницького середовища вимагає адекватної уваги до управління підприємствами. Особливо це стосується стратегічного управління. Існує низка проблем при використанні моделей стратегічного управління підприємством, які були розроблені у минулому і не відповідають сучасним умовам господарювання.

Досліджене поняття «модель стратегічного управління підприємством». Вивчені різноманітні підходи до формулювання такої моделі: процесний, цільовий, функціональний, програмний.

Визначено, що сучасна модель стратегічного управління підприємством є функцією багатьох змінних, але при цьому орієнтується на забезпечення динамічної рівноваги із зовнішнім оточенням підприємства, зокрема його безпосереднім, ближнім оточенням.