

*Ліпич Л.Г.,**д.е.н., професор,**декан інституту економіки і менеджменту,  
Східноєвропейський національний університет  
імені Лесі Українки**Білик І.Я.,**аспірантка кафедри економіки та безпеки підприємства,  
Східноєвропейський національний університет  
імені Лесі Українки*

## СПІЛЬНІ Й ВІДМІННІ РИСИ ВНУТРІШНЬОГО МОНІТОРИНГУ ТА КОНТРОЛЮ ЯК ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**Анотація.** У статті наведено авторське розуміння відмінностей між такими економічними категоріями як внутрішній моніторинг та внутрішній контроль. Розглянуто особливості, відмінності та організаційну взаємодія внутрішнього моніторингу та внутрішнього контролю як функцій управління підприємством. Обґрунтовано необхідність запровадження системи внутрішнього моніторингу та контролю на сучасних підприємствах, як функціонально відокремленого напрямку управлінської діяльності, що здійснюються на кожному етапі (стадії) процесу управління.

**Ключові слова:** внутрішній моніторинг, внутрішній контроль, функції управління, управлінська діяльність, взаємодія.

**Вступ та постановка проблеми.** В сучасних умовах, що характеризуються високим рівнем динамізму економічної ситуації, успішне функціонування суб'єктів господарювання багато в чому залежить від їх здатності реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища і адаптуватися до них. Важлива роль у цьому процесі належить моніторингу та контролю діяльності підприємств, які на основі систематичного відстеження, аналізу та прогнозування показників, що контролюються, забезпечують своєчасність і повноту управлінської інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих рішень і оцінки їх можливих наслідків. Оскільки система управління підприємством вимагає постійної інформаційно – аналітичної підтримки, то дослідження, пов'язані з розглядом значення моніторингу та контролю в управлінській діяльності набувають особливої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковий та практичний інтерес до категорій «моніторинг» і «контроль», до їх місця й ролі в управлінській діяльності існує давно. Теоретичні та методологічні аспекти моніторингу діяльності підприємств досліджували такі вітчизняні економісти, як: А. Балан [1], О. Божанова [2], В. Галіцин [3], І. Кузнецова [4], О. Кузьмін [5], Л. Ліпич [6], А. Сельський [7], Н. Цопа, [8], І. Чуліпа [9], С. Філіпова [1]. Важливий внесок у вирішення проблематики внутрішнього контролю здійснили вітчизняні вчені: Т. Бутинець [10], Р. Воронко [11], Р. Костирко [12], Х. Новікова [13]. Серед закордонних авторів слід відзначити праці К. Мерчанта (K. Merchant, 2007) [14], Уіма Ван дер Стіда (Wim A. Van der Stede, 2007) [14], К. Чепмена (C. Chapman, 2005) [15], К. Чанга (X. Zhang, 2015) [16].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значущу роль цих досліджень у вирі-

шення окремих проблем організації та методики моніторингу і контролю, питання взаємодії та розмежування внутрішнього контролю і внутрішнього моніторингу недостатньо висвітлені.

**Метою статті** є наукове обґрунтування змістової сутності понять «внутрішній моніторинг» та «внутрішній контроль», їх ідентифікація, розмежування, визначення особливостей, відмінностей і взаємодій, для подальшої розробки організаційних і методичних положень формування механізмів функціонування внутрішнього моніторингу та внутрішнього контролю в системі управління підприємством.

**Результати дослідження.** Досліджуючи існуючі в економічній теорії і практиці підходи до тлумачення термінів «моніторинг» і «контроль», було встановлено, що тут одностайності серед вчених немає. Одні науковці пов'язують ці поняття з чисто технічними характеристиками, інші – з функцією управління, треті – прив'язують їх до конкретного об'єкта управління. Часто такі економічні категорії, як «внутрішній моніторинг» і «внутрішній контроль» трактуються неправильно – найчастіше, їх ототожнюють між собою, або має місце підміна понять. Такі неточності зустрічаються і в нормативних документах, що спотворює не тільки тлумачення цих термінів, але й зміст і значення в управлінській діяльності.

У попередніх публікаціях нами досить докладно були проаналізовані сутнісні характеристики, роль і значення внутрішнього моніторингу та внутрішнього контролю в діяльності підприємств. Так, аналіз сучасних підходів до трактування поняття «внутрішній моніторинг» дав можливість виділити такі думки: одні вчені стверджують (зокрема, О. Божанова [2], О. Кузьмін [5], Л. Ліпич [6], Н. Реймерс [17], І. Чуліпа [9]), що під моніторингом слід розуміти виконання двох взаємопов'язаних функцій – спостереження і попередження, націлених на фіксацію негативних наслідків господарських дій. Однак, на нашу думку, такий підхід має низький прогностичний потенціал. Інші дослідники під моніторингом діяльності розуміють «спеціально організоване систематичне спостереження за об'єктами, явищами, процесами дослідження, систематизацію отриманих даних для подальшого аналізу, діагностики, виявлення тенденції розвитку та прогнозування з метою прийняття управлінських рішень, а системність моніторингу означає, що він є інформаційним процесом, який постійно діє» [8]. Більш широко у своїх дослідженнях представляє моніторинг В. Галіцин, він зазначає, що моніторинг – це не окрема компонента організації контролю на підприємстві, а система, що об'єднує в собі функції обліку, аналізу та контролю й створює підґрунтя для прогнозування, на його думку, внутрішній моніторинг полягає у визначенні основних чинників впливу на результати господар-

ської діяльності всередині підприємства, оцінок результатів [3]. Проведений аналіз наявних трактувань дав можливість сформулювати власну інтерпретацію поняття «внутрішній моніторинг» з погляду створення додаткових цінностей інформаційно – аналітичного забезпечення процесу стратегічного управління господарюючим суб'єктом. Отже, внутрішній моніторинг це специфічна та конкретна функція «стратегічно орієнтованого управління діяльністю підприємства, що ґрунтується на постійному спостереженні та діагностиці господарських процесів та явищ, систематизації отриманих даних в інформаційну базу для подальшої оцінки та аналізу тенденцій зміни економічних показників, і на цій основі прогнозування можливих ризиків і коригування стратегії розвитку підприємства» [18].

Перейдемо до тлумачення терміну «контроль». Для аналізу ми беремо поняття саме внутрішнього контролю діяльності підприємства, оскільки термін «зовнішній контроль» перебуває поза рамками нашого дослідження. Поняття «внутрішній контроль» теж передбачає неоднозначне трактування: контроль як один з головних принципів управління, контроль як стадія процесу (циклу) управління і, нарешті, контроль як функція управління. Це пояснюється тим, що кожен виробничий цикл або соціальний процес відрізняється певними характеристиками і вимагає управлінського впливу, для забезпечення досягнення мети, визначеної заздалегідь. Термін «контроль» в деякій мірі викликає негативні емоції й іноді сприймається як примус. Внаслідок такого сприйняття зміст і сутність поняття «контроль» не завжди інтерпретується правильно. Один з аспектів контролю дійсно полягає в забезпеченні підпорядкування та в перевірці виконання завдань [19]. Однак зводити контроль лише до таких обмежень, означало б залишити без уваги основне завдання контролю, як складової управління економічними об'єктами та процесами, забезпечення досягнення підприємством намічених цілей.

На думку Р. Воронко, «визначення внутрішнього контролю повинно відповідати такому змісту: внутрішній контроль – це система спостереження і перевірки законності та економічної доцільності здійснення господарських операцій, збереження та раціональне використання всіх видів ресурсів, виконання працівниками своїх функціональних обов'язків з метою своєчасного виявлення недоліків та застосування заходів щодо їх усунення шляхом управлінського впливу на керований об'єкт, запобігання кризовим явищам і забезпечення ефективного ведення бізнесу» [11].

Також слід погодитися з позицією окремих вчених (Т. Бутинця [10], Р. Костирко [12]), які для характеристики змісту внутрішнього контролю визначають функції та завдання, які він виконує відповідно до поставленої мети, зокрема: надає інформацію про процеси, які відбуваються в підприємстві; допомагає приймати доцільні рішення із загальних і спеціальних питань розвитку підприємства; дає можливість судити про правильність прийнятих рішень, про своєчасність і результативності їх виконання; дозволяє своєчасно виявити і усунути ті умови і фактори, які не сприяють ефективному веденню виробництва і досягненню поставленої мети; дозволяє скорегувати діяльність підприємства або окремих його виробничих підрозділів; дає можливість встановити, які саме служби, підрозділи, або напрямки діяльності підприємства сприяють результативності його діяльності.

З метою визначення спільних та відмінних рис між процесами внутрішнього контролю і моніторингу, проведемо їх порівняльну характеристику (див. рис. 1).

Проаналізуємо думки вчених – економістів в питанні розмежування і взаємодії цих видів управлінської діяльності. Так, А. Сельський у своїх дослідженнях підкреслює, що ці елементи суттєво відрізняються один від одного, а також мають певні внутрішні особливості. Моніторинг фактично формалізована процедура отримання інформації, що забезпечує зворотний зв'язок в процесі поточного і стратегічного управління. Наприклад, для коригування планів при здійсненні стратегічного планування, отримання поточних даних він стає визначальним чинником перегляду оперативних управлінських дій. Контроль, навпаки, може мати різні і формалізовані, і не формалізовані процедури та компоненти. Його завдання полягає в здійсненні стратегічних «зрізів» після закінчення кожного етапу для перегляду і уточнення стратегічних дій в майбутніх періодах. Необхідні для цього дані збираються в процесі реалізації плану. А джерелом таких даних є моніторинг. За результатами обробки отриманих значень показників можна визначити, чи все йде відповідно до розробленого стратегічного плану. Тому і моніторинг, і контроль виконання завдань, і досягнення стратегічних цілей стають обов'язковими елементами діяльності управлінців [7, с. 35–40].

І. Кузнєцова відзначає важливість моніторингу для встановлення результату управління, він дає можливість зробити висновки не лише про ступінь досягнення цілей, він також може дати критичну оцінку цінностей, якими керується політика реалізації управління, а також адаптувати або по-новому сформулювати цю політику і закласти основи реструктуризації виникаючих управлінських проблем. А контроль тут має скоріше форму нагляду за стратегією і спрямований на оцінку зусиль, спрямованих на її здійснення [4].

Тому, на нашу думку, моніторинг як функція управління звукує «зону невизначеності» для подальшого планування і розробки тактичних або перегляду/коригування стратегічних векторів у діяльності.

В цілому, встановлюючи характер процедур моніторингу та контролю ми прийшли до висновку що і моніторинг і контроль виражають форми трансформації двох напрямків управлінської діяльності: перший напрям – дослідницька діяльність, другий – діяльність, що здійснює контроль. Отже, виходячи з того, що внутрішній моніторинг та контроль є взаємозалежними та взаємодоповнюючими функція управління, виникає необхідність в їх інтегруванні в систему управління діяльністю та розвитком підприємства та розробці механізмів їх здійснення.

Досвід успішних всесвітньовідомих промислових фірм підтверджує, що їх економічна стійкість забезпечується ефективною системою внутрішнього моніторингу та контролю (СВМК), яка є невід'ємним елементом системи управління підприємством. У розвинутих країнах контроль виступає методом для удосконалення управління діяльністю підприємств, який пронизує всі рівні. І така практика законодавчо регулюється державними інституціями передових країн світу. До прикладу, в США і Великобританії діють стандарти, що зобов'язують підприємства створювати систему внутрішнього контролю (СВК). У 1985 р. комісія COSO (Комісія Трідвея, The Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission) розробила концепцію, згідно з якою внутрішній контроль виступає процесом, який є результатом дій ради директорів, менеджерів усіх рівнів та інших співробітників компанії необхідним для забезпечення досягнення поставлених цілей за наступними напрямками: ефективність операційної діяльності, достовірність фінансової звітності, дотримання відповідних норм зако-

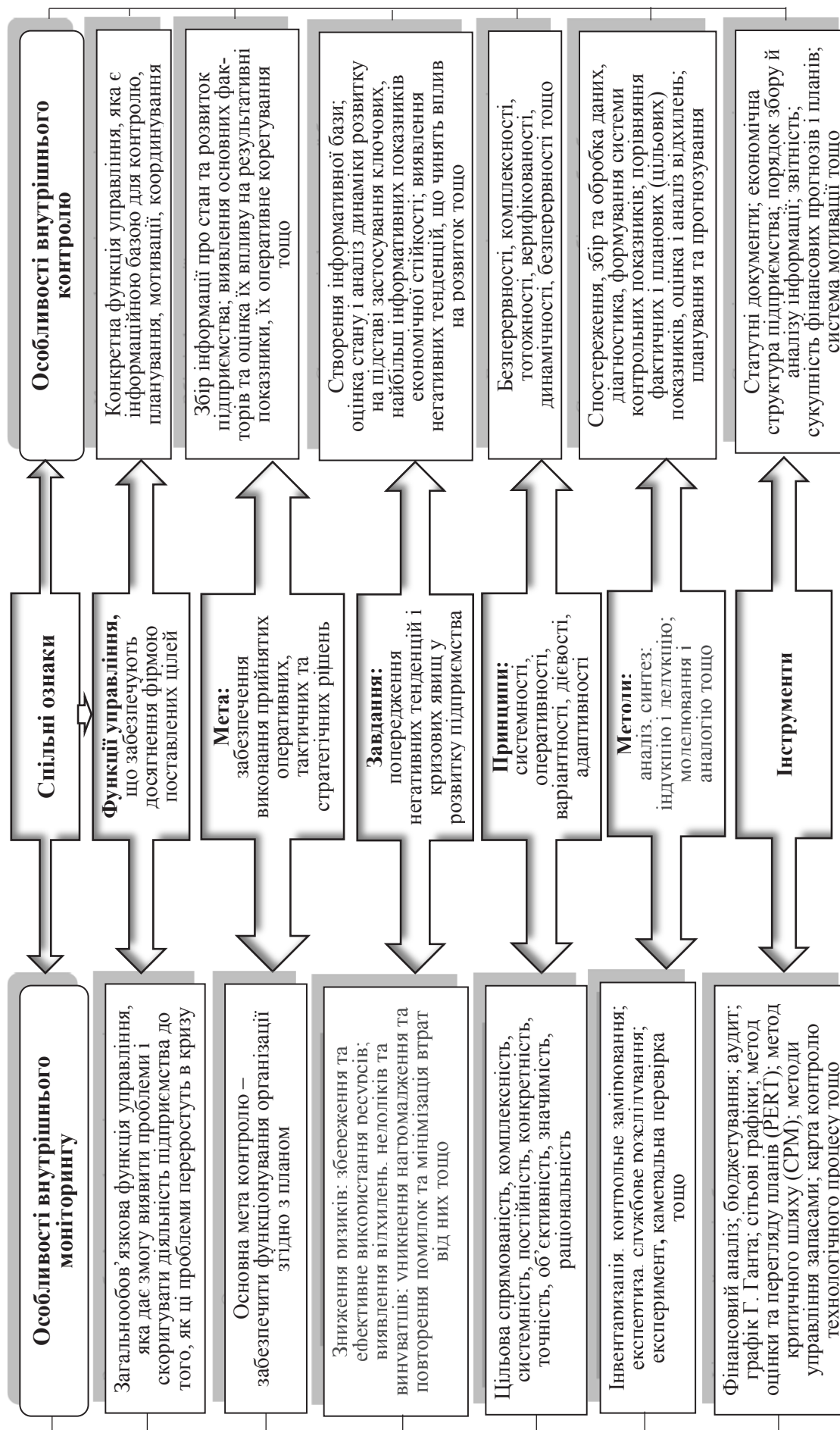


Рис. 1. Сутнісні характеристики внутрішнього моніторингу і внутрішнього контролю: спільне та відмінне

Джерело: авторська розробка

нодавства. Що стосується місця внутрішнього контролю, то він розглядається фахівцями Інституту внутрішніх аудиторів (США) як одна з функцій працівника (виконавця, керівник) на своєму робочому місці в межах його повноважень [13]. Усе це підтверджує значущість внутрішнього моніторингу та контролю і дозволяє окреслити низку завдань для господарюючих суб'єктів, щодо організації системи внутрішнього моніторингу та контролю (СВМК), за допомогою якої підприємство досягне основної мети управління та забезпечить свою фінансово-економічну стійкість (див. рис. 2).

Реалізація сформованих завдань дозволить побудувати ефективну СВМК, оскільки саме моніторинг та контроль охоплюють майже всі аспекти діяльності підприємства та слугують базою, щодо прийняття правильних управлінських рішень та засобом попередження ризиків та їх наслідків. Проте на сьогодні, при всій широті наукової спадщини, спостерігається обмеженість та невизначеність щодо побудови цілісної функціонуючої системи внутрішнього моніторингу та контролю, що негативно позначається на результатах фінансово-економічної діяльності вітчизняних підприємств. За оцінками експертів, дві третини банкрутств обумовлені внутрішніми проблемами підприємств, та тільки одна третина – зовнішніми [13].

Питання необхідності інтегрування моніторингу в систему внутрішнього контролю та безпосередньо в систему управління діяльністю й розвитком вітчизняних підприємств вже піднімалося, ці ідеї висловлювалися в працях таких вітчизняних науковців як А. Балан та С. Філіпова [1].

На нашу думку, найбільш досконалою формою організаційної взаємодії процесів збору інформації, спостереження, контролювання та корегування є запровадження СВМК, як функ-

ціонально відокремленого напрямку управлінської діяльності, що здійснюються на кожному етапі (стадії) процесу управління (див. рис. 3). Оскільки внутрішній моніторинг та внутрішній контроль можна розглядати як у широкому розумінні, відповідно, як загальна та конкретна функції управління, так і у вузькому – як процеси, то інтегруючись з іншими функціями управління, вони створюють прямий та зворотній зв'язок між підрозділами підприємства. СВМК слід вважати підґрунтям для створення адаптивної управлінської структури. З огляду на це, а також проаналізувавши наукові дослідження з питань створення нових організаційних підрозділів та управління знаннями, зокрема, праці О. Ястремської та Г. Строкович [21], доцільними уявляються подальші дослідження, щодо створення відповідного інформаційно-аналітичного підрозділу та внесення змін в організаційну структуру підприємства.

Необхідність запровадження СВМК на сучасних підприємствах зумовлена такими причинами:

1) нестабільність зовнішнього середовища висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством, а саме: переведення фокусу уваги з контролю минулих подій на прогнозування майбутніх, а це вимагає постійного відслідковування змін, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі, продуманої системи дій щодо забезпечення виживання підприємства, уникнення кризових явищ та прискорення реакції підприємства на зміни, підвищення його гнучкості;

2) ускладнення систем управління підприємством вимагає побудови спеціальної системи оперативного інформаційного забезпечення на всіх етапах управління.

Таким чином, координуючи, інтегруючи та спрямовуючи діяльність усієї системи управління підприємством на досяг-



Рис. 2. Основні завдання системи внутрішнього моніторингу та контролю на підприємстві

Джерело: авторська розробка

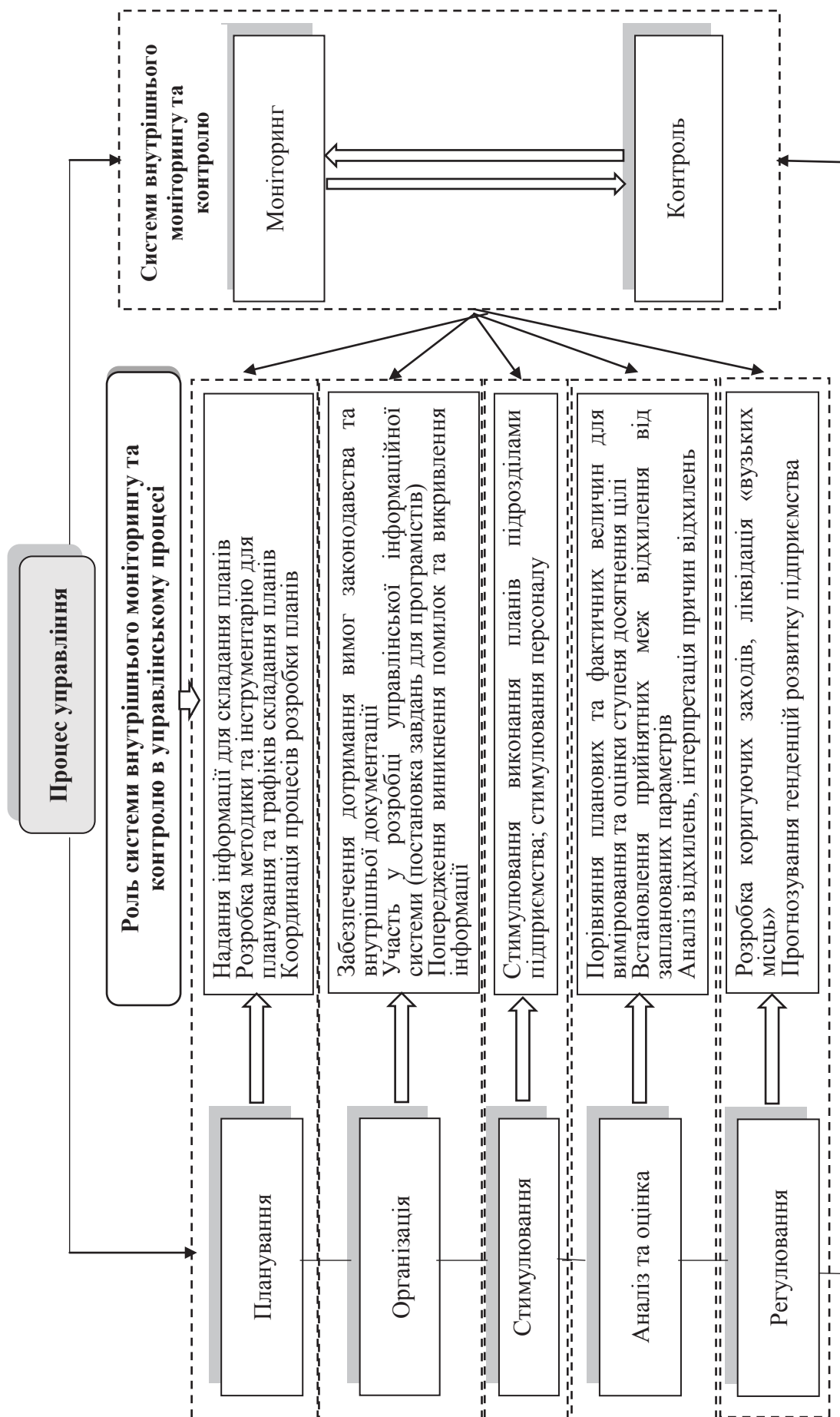


Рис. 3. Внутрішній моніторинг та контролю в системі управління підприємством

Джерело: авторська розробка

нення поставлених цілей, СВМК виконує функцію «управління управлінням» і являє собою синтез спостереження, планування, обліку, контролю, економічного аналізу, організації інформаційних потоків.

**Висновки.** Діяльність підприємств повинна підпорядковуватися певним вимогам сучасного стану економіки України. Забезпечити стабільність розвитку та підтримку життєдіяльності підприємства покликана ефективна та досконала система управління. Питання ефективного управління є важливими для всіх підприємств. Проте у моменти криз на підприємствах збільшується залежність фінансово-економічної стійкості суб'єкта господарювання від ефективної системи внутрішнього моніторингу та контролю (СВМК), яка є невід'ємним елементом системи управління діяльністю підприємств.

Виходячи з цього, виникає необхідність інтегрування моніторингу в систему внутрішнього контролю діяльності підприємства, оскільки існує нагальна потреба в створенні науково обґрунтованого механізму внутрішнього моніторингу в системі контролю діяльності підприємства на базі новітніх інформаційних технологій. Введення такого механізму є актуальним завданням в зв'язку з постійними динамічними змінами в економіці, і буде служити двигуном реінжинірингу бізнес-процесів, реорганізації структури управління. Він дасть можливість підвищити рівень координації процесів планування, обліку, аналізу та регулювання діяльності, що в свою чергу, дозволить поліпшити якість як окремих управлінських рішень, враховуючи синергетичний ефект взаємодії всіх складових, так і ефективність системи управління підприємством в цілому. Реалізація механізму моніторингу та контролю в системі управління діяльністю підприємства дозволить: завчасно виявляти існуючі і виникаючі проблеми; готувати підприємство до раптових змін у зовнішньому середовищі; поліпшити координацію дій в організації; використовувати майбутні сприятливі умови і тим самим буде сприяти тривалому і успішному функціонуванню як самого підприємства, так і його структурних одиниць. На даний момент недостатньо розробленими залишаються питання методики формування та впровадження механізму внутрішнього моніторингу та контролю, і на цій основі, створення відповідного інформаційно-аналітичного підрозділу на промислових підприємствах, що дає перспективи для подальших наукових досліджень.

### Література:

1. Балан А. Інтегрування моніторингу і оцінки інвестиційного проекту з енергозбереження в систему контролю діяльності підприємства на засадах контролінгу / А. Балан, С. Філіпова // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 4(14). – С. 180–185. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No4/180-185.pdf>.
2. Божанова О. Моніторинг фінансової стійкості як складова ефективного управління промисловим підприємством / О. Божанова // Економіка транспорту і промисловості: вісник. – 2012. – № 40. – С. 224–228.
3. Галіцин В. Системи моніторингу: [монографія] / В. Галіцин. – К.: КНЕУ, 2000. – 231 с.
4. Кузнецова І. Підходи до визначення границь моніторингу / І. Кузнецова // Економіст: Фінанси, банки, інвестиції. – 2008. – № 11. – С. 44–46.
5. Кузьмін О. Комплексна система моніторингу економічних показників в управлінні машинобудівними підприємствами / О. Кузьмін, І. Чуліпа // Наук. вісн. ВНУ ім. Лесі Українки. Серія «Економічні науки». – Луцьк, 2009. – № 7. – С. 90–93.
6. Ліпич Л. Моніторинг економічних показників діяльності і його роль в процесі управління персоналом машинобудівних підприємств / Л. Ліпич, І. Чуліпа // Зб. наук. пр. Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. Серія «Економіка. Менеджмент. Підприємництво» / за ред. О. Бурбело. – Луганськ, 2009. – № 21. – С. 168–171.

7. Сельський А. Моніторинг і контроль: встановлення ефективності стратегічного управління / А. Сельський // Публічне управління: теорія та практика: зб. наук. пр. / Асоц. д-рів наук з держ. упр. – Харків, 2013. – С. 35–40. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr\\_20131\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_20131_8).
8. Цопа Н. Система моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища промислового підприємства [Електронний ресурс] / Н. В. Цопа // Вісн. Донец. нац. ун-ту економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. – 2010. – № 3. – С. 136–143. – Режим доступу: <http://bit.ly/1XKhsF8> (дата звернення: 21.04.16). – Назва з екрана.
9. Чуліпа І. Д. Управління підприємством з використанням моніторингу економічних показників / І. Чуліпа // Ефективна економіка: електрон. наук. фах. вид. – 2012. – № 11. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1559>.
10. Бутинець Т. Контроль внутрішньогосподарський чи внутрішній? / Т. Бутинець // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Серія «Бухгалтерський облік, контроль і аналіз» / відп. ред. Ф. Бутинець. – Житомир, 2009. – Вип. 2. – С. 5–17.
11. Воронко Р. Внутрішній контроль як невід'ємна складова системи управління підприємств та організації споживчої кооперації / Р. Воронко // Наук. вісн. Ужгород. ун-ту. Серія «Економіка». – Ужгород, 2015. – Вип. 1. – С. 376–381.
12. Костишко Р. Методологічні засади внутрішнього контролю фінансово-економічної стійкості підприємств / Р. Костишко // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: зб. наук. пр. / відп. ред. О. С. Кузьмін. – Львів, 2009. – С. 381–388. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2839/1/66.pdf>.
13. Новікова Х. Внутрішній контроль як основна складова управління діяльністю підприємства / Х. Новікова // Економічний аналіз: зб. наук. пр. / Терноп. нац. екон. ун-т; редкол.: В. Дерій (голов. ред.). – Тернопіль, 2015. – Т. 19. – № 2. – С. 109–116.
14. Merchant K. Management control systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives / K. Merchant, W. Van der Stede. – Harlow: Prentice Hall, 2007. – 872 p.
15. Chapman C. Controlling Strategy. Management, Accounting, and Performance Measurement / C. Chapman – New York: Oxford University Press, 2005. – 204 p.
16. Xianzhi Zhang. Standards for Enterprise Management Control / Series editors Emmie Yang; Business, Economics China; Springer-Verlag Asia, Beijing, China Niels Peter Thomas, Heidelberg, Germany. – Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2015. – 166 p.
17. Реймерс Н. Природопользование: словарь-справочник / Н. Реймерс. – М.: Мысль, 1990. – 639 с.
18. Білик І. Трактатування сутності поняття «моніторинг» / І. Білик // Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. Серія «Економічні науки». – 2015. – № 2. – Т. 1. – С. 11–17.
19. Гончаров С. Тлумачний словник економіста / С. Гончаров, Н. Кушнір. – К.: Центр учб. літ., 2009. – 264 с.
20. Ястремська О. Методичний підхід щодо формування інформаційно-аналітичного відділу підприємства / О. Ястремська, Г. Строкович // Економічний часопис XXI. – 2014. – № 11–12. – С. 109–112. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://soskin.info/userfiles/file/2014/11-12\\_2014/IastremaskaStrokovych.pdf](http://soskin.info/userfiles/file/2014/11-12_2014/IastremaskaStrokovych.pdf).

### Липич Л.Г., Билык И.Я. Общие и отличительные черты внутреннего мониторинга и контроля как функции управления предприятием

**Аннотация.** В статье приведено авторское понимание различий между такими экономическими категориями как внутренний мониторинг и внутренний контроль. Рассмотрены особенности, отличия и организационное взаимодействие внутреннего мониторинга и внутреннего контроля как функции управления. Обоснована необходимость внедрения системы внутреннего мониторинга и контроля на современных предприятиях, как функционально обособленного направления

управленческой деятельности, осуществляемого на каждом этапе (стадии) процесса управления.

**Ключевые слова:** внутренний мониторинг, внутренний контроль, функции управления, управленческая деятельность, организация, взаимодействие.

**Lipych L.H., Bilyk I.Y. Similarities and differences between internal monitoring and control as enterprise management functions**

**Summary.** Theoretical approaches to the differentiation of the categories of internal control and internal monitor-

ing of the enterprise activities are investigated in the article. Implementation of the monitoring mechanism in the enterprise control system allows to identify existing and emerging problems beforehand; to prepare an enterprise to sudden changes of environment; to improve the coordination of actions in organization; to use future favourable conditions and in that way to contribute to prolonged and successful functioning of both an enterprise and its structural units.

**Keywords:** internal monitoring, internal control, management functions, management activities, organization, interaction.