

УДК 658.5.011

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2026.47.88

JEL Classification: D20; M12; L20

## ПАРАДОКС КОНТРОЛЮ В ОРГАНІЗАЦІЯХ: МОЖЛИВІ НАСЛІДКИ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ

**ГЕТЬМАН О. О.**, кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: getman.olga.actinon@gmail.com, Scopus Author ID: 57208028604, ORCID: 0000-0003-4538-5736

***Анотація.** У статті розкривається сутність парадоксу контролю, який полягає в тому, що надмірне прагнення регулювати кожен аспект діяльності не зменшує рівень невизначеності, а, навпаки, посилює його. Неможливо врахувати всі фактори впливу, адже життя визначається випадковими подіями, поведінкою інших людей та постійними змінами. За ігнорування об'єктивної реальності контроль втрачає свою інструментальну функцію та перетворюється на обтяжливий чинник. Такий підхід підриває довіру, породжує спротив і сприяє відчуженню між працівниками. Намагання повністю керувати іншими нерідко призводить до втрати саме тих цінностей, задля яких цей контроль запроваджувався, – гармонійних відносин. Тому у статті обґрунтовано, що відмова від всеохоплюючого контролю сприяє досягненню більшої збалансованості в соціально-економічних системах. Але парадокс контролю не може означати повну відмову від нього. Поміркований та усвідомлений контроль є необхідною умовою впорядкування діяльності, досягнення цілей та забезпечення відповідальності за прийняті рішення. Автор розмежовує контроль як форму підтримки та контроль як прояв ілюзії абсолютної влади: перший базується на гнучкості й готовності до змін, другий – на страху втрати впливу над обставинами. Зазначається, що контроль є однією з ключових управлінських функцій на підприємстві, оскільки забезпечує дотримання стандартів, раціональне використання ресурсів і реалізацію стратегічних завдань. Водночас надмірний або нераціональний вибудований контроль може спричинити протилежні результати. Таким чином, проблема полягає в тому, що контроль, покликаний підвищувати ефективність діяльності організації, за певних умов здатен її знижувати. Ефективний контроль, як підкреслюється у статті, має бути гнучким, обґрунтованим та орієнтованим не на обмеження ініціативи, а на стимулювання розвитку організації і її персоналу. У роботі також подано розроблену сукупність та послідовність заходів щодо оптимізації контролю на підприємстві, а також акцентовано увагу на його мотиваційній функції. Парадокс контролю приводить до висновку, що справжня сила управління полягає не у прагненні контролювати все, а в здатності розрізняти те, на що можна впливати, і те, що необхідно прийняти. Відмова від надмірного контролю не послаблює організацію, а, навпаки, створює умови для її розвитку, формування довіри та внутрішньої свободи.*

***Ключові слова:** парадокс, контроль, мотивація, ефективність, конфігурація, стратегія розвитку.*

**Постановка проблеми.** Відомо, що парадокс – це твердження або судження чи ситуація, що нібито суперечить здоровому глузду,

але у разі більш глибокого розгляду може містити приховану істину чи логічну послідовність, приводячи до взаємовиключних висновків.

Також відомо, що людина здавна прагне контролювати світ довкола себе. Контроль асоціюється з безпекою, стабільністю та передбачуваністю: планується майбутнє, встановлюються правила, вибудовуються системи. Однак саме тут виникає парадокс: чим більше людина намагається все контролювати, тим частіше втрачається відчуття свободи, спокою і навіть реального впливу на події.

Парадокс контролю полягає в тому, що надмірне прагнення керувати кожною дрібницею не зменшує хаос, а навпаки – посилює його. Людина не здатна передбачити всі обставини: життя складається з випадковостей, дій інших людей і непередбачуваних змін. Коли ми ігноруємо цю реальність, контроль перетворюється з інструмента на тягар. Ми починаємо боятися помилок, втрат і будь-яких відхилень від плану.

Особливо яскраво парадокс контролю проявляється у між особистісних стосунках. Здається, що, контролюючи близьких – їхні рішення, поведінку чи вибір, – ми захищаємо їх або себе. Насправді ж такий контроль руйнує довіру, викликає опір і віддаляє людей. Прагнення повністю керувати іншими часто призводить до втрати того, заради чого цей контроль і встановлювався, – гармонійних стосунків.

У внутрішньому житті людини цей парадокс теж має глибокий вплив. Нам хочеться контролювати власні емоції, думки, страхи. Але чим більше ми намагаємося придушити тривогу чи сум, тим сильніше вони повертаються. Загальновідомою є думка, що прийняття емоцій, а не жорсткий контроль над ними, допомагає краще з ними впоратися. Таким чином, відмова від тотального контролю часто дає більше внутрішньої рівноваги.

Водночас парадокс контролю не означає, що від контролю слід відмовитися повністю. Поміркований, усвідомлений контроль є необхідним для організації життя, досягнення цілей і відповідальності за власні дії. Тому існує ключова різниця – між контролем як підтримкою і контролем як ілюзією всемогутності. Перший ґрунтується на гнучкості та прийнятті змін, другий – на страху втратити владу над обставинами.

Чи так це працює в організації? Відомо, що контроль є однією з ключових функцій управління на підприємстві. Він забезпечує дотримання стандартів, ефективне використання обмежених та необмежених ресурсів, досягнення поставлених цілей. Проте надмірний або неправильно організований контроль може мати зворотний ефект. Отже, проблема існує саме в тому, що контроль як інструмент, покликаний підвищувати ефективність функціонування організації, іноді знижує її.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Існує значна кількість наукових робіт, що розглядають тему ефективності контролю, особливо в контексті технологічного та виробничого аудиту.

Так, науковці досліджують, як саме здійснюється внутрішній нагляд в організаціях з метою гарантування реалізації управлінських функцій, а також які умови є необхідними для його успішної роботи. До того ж внутрішній аудит позиціонується як невіддільна частина цієї системи внутрішнього нагляду та засіб, що допомагає зменшити різноманітні загрози у межах, встановлених параметрами системи менеджменту [1].

В іншій роботі узагальнені думки вчених щодо тлумачення поняття «контроль», риси, що притаманні цій категорії: нагляд, спостереження, перевірка; ефективне управління; досягнення визначеної мети [2].

Цікавою, на мій погляд, є робота [3], де здійснено дослідження наукових засад оцінювання ефективності діяльності організації та формування задач моніторингу в системі управління організацією. У наступній статті [4] зазначається, що внутрішній контроль підприємства посідає одне із ключових місць в системах інформаційного забезпечення потреб керівництва підприємницькою діяльністю.

Слід зазначити, що, незважаючи на ретельний аналіз, цікаві рішення та пропозиції, питанню оптимізації контролю не надано достатньої уваги, хоча не потребує доказів твердження, що ефективність та відносно невелика вартість є важливими критеріями якісного контролю.

Звертаємо також увагу на статтю відомих українських вчених [5] щодо проведеного аналізу наукових поглядів на сутність поняття «контролінг» в контексті його еволюції від фінансового обліку до системи стратегічного менеджменту.

У роботі [6] здійснено всебічний аналіз нормативного сприйняття категорії «контроль» законодавством України, зокрема, в аспекті співвідношення із такою суміжною категорією як «нагляд», що є досить цікавим, але не наближає до розв'язання питання оптимізації контролю.

Цікавим та новітнім є розгляд безпосередньо економічного контролю, що інтегрує функції економічного, управлінського, внутрішнього, фінансового та соціального контролінгу відповідно, що забезпечує перевірку відповідності діяльності підприємства його економічним цілям [7; 8].

Значна увага економічному контролю приділяється також в інших роботах відомих науковців: економічний контроль розглядається як ключова складова системи управління бізнесом [9] та навіть як основа для регулювання всіх видів діяльності в ринкових умовах сучасності [10]. При цьому існуюча парадоксальність руху у напрямі надмірного прагнення менеджерів керувати в будь-якій соціально-економічній системі не береться до уваги. Питанням, що стосуються оптимізації контролю, також не приділяється достатньої уваги.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість наукових робіт, статей, тез доповідей конференцій, монографій, питання стосовно оптимізації контролю, що ґрунтується на гнучкості та прийнятті змін з метою його ефективності, не достатньо розглядається вченими та практиками галузі менеджменту.

Тому, **ціль статті** полягає у розробленні сукупності та послідовності дій щодо оптимізації контролю в організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В організаціях великого та середнього бізнесу функціонують менеджери, як правило, середньої ланки, основним полем діяльності яких є саме контроль з метою наведення порядку в організації. Менеджер вищої ланки у контрольованому, з його точки зору, безладі очікує, що підпорядковані йому співробітники можуть працювати в системі контрольованого порядку [11]. Але проблема в тому, що менеджери відчують тиск середовища, а так званий порядок зверху лише погіршує ситуацію.

Крім того, діяльність будь-якого підприємства пов'язана з необхідністю справлятися з безладом зовнішнього оточення перед

обличчям необхідності навести порядок у середині. Додаємо до цього вимоги керівництва (інколи зайві), ієрархічний ланцюг менеджерів середньої та технічної ланок і також отримуємо парадокс контролю.

З одного боку, контроль необхідний для стабільної роботи підприємства. Він дозволяє керівництву відстежувати результати діяльності, виявляти помилки, запобігати зловживанням і мінімізувати ризики. Без контролю організація може втратити керованість, що призводить до хаосу, фінансових втрат і зниження якості продукції або послуг. У цьому контексті контроль виступає гарантом порядку та дисципліни.

З іншого боку, надмірний контроль здатний демотивувати працівників. Коли кожен крок співробітника жорстко регламентується, а помилки караються без урахування обставин, зникає ініціатива та відповідальність. Працівники починають працювати формально, уникаючи ризику та творчого підходу. У результаті підприємство втрачає гнучкість і здатність до інновацій, що особливо небезпечно в умовах динамічного ринку.

Парадокс контролю також проявляється у зростанні управлінських витрат. Запровадження складних систем контролю потребує часу, фінансових ресурсів і додаткового персоналу. Якщо користь від такого контролю менша за витрати на його утримання, ефективність управління знижується. Таким чином, контроль, який мав би оптимізувати діяльність, сам стає джерелом неефективності.

Відомо, що контроль розглядається фахівцями у галузі менеджменту (теоретиками та практиками) як одна з головних функцій менеджменту. Спробуємо відповісти на питання: чи є контроль мотивацією в організації?

Управління в межах організації неможливе без належного контролю, адже саме він формує манеру поведінки співробітників, визначає ступінь їхньої підзвітності та кінцеву продуктивність праці. Завдяки впровадженим контрольним процедурам, установа має змогу координувати зусилля команди для реалізації накреслених завдань, гарантуючи при цьому стабільний та безперебійний робочий процес.

По-перше, контроль формує дисципліну та відповідальність. Усвідомлення того, що результати роботи будуть оцінені, стимулює

працівників виконувати свої обов'язки якісно, своєчасно та відповідно до встановлених стандартів. Контроль зменшує ймовірність недбалості, порушень трудової дисципліни та зловживань, що підвищує загальний рівень організованості в колективі.

По-друге, контроль забезпечує чіткість цілей та очікувань. Коли працівники знають, за якими критеріями та показниками оцінюється діяльність, вони краще розуміють пріоритети організації та спрямовують власні зусилля на досягнення конкретних результатів. Таким чином, контроль виступає орієнтиром, який допомагає узгодити особисті цілі працівників із цілями підприємства.

По-третє, контроль є основою системи заохочень і покарань, що є потужним мотиваційним інструментом. Результати контролю дозволяють керівництву обґрунтовано застосовувати матеріальні та нематеріальні стимули: премії, підвищення, визнання досягнень або, навпаки, дисциплінарні заходи. Усвідомлення прямого зв'язку між результатами праці та винагородою мотивує працівників працювати ефективніше.

По-четверте, контроль сприяє професійному розвитку персоналу. Він дає можливість своєчасно виявляти помилки, слабкі сторони та потреби в навчанні. Конструктивний контроль у формі зворотного зв'язку допомагає працівникам коригувати свою поведінку, підвищувати кваліфікацію та досягати кращих результатів у майбутньому. Також акцентуємо увагу, що якісний контроль – це, в першу чергу, рух інформації знизу догори. Контроль дійсно передбачає такий рух інформації, тому що: перевірки виконуються на операційному рівні підприємства (виробництво, виконання робіт); результати контролю, виявлені дефекти, відхилення та пропозиції передаються керівництву для ухвалення рішень.

Але важливо розуміти, що інформація не рухається лише знизу догори, існує також рух згори донизу – стандарти, вимоги, інструкції, коригувальні дії відповідно до проактивного підходу до управління змінами [12]. Тому правильно зауважити, на мій погляд, таке: контроль включає зворотний зв'язок, у якому ключову роль відіграє рух інформації знизу догори, але він є частиною двостороннього процесу управління якістю.

Не треба забувати й про роль керівника, оскільки саме він врешті-решт відповідає за все, що відбувається в організації. Прига-

даємо в цьому контексті 10 принципів особистого лідерства [13]: самосвідомість, розуміння цілей, самостійність, чуйність, вміння чути правду, відвертість, активність, протистояння труднощам, авторитет, адже лише спокійний тихий голос посеред оглушливого шуму можна почути та сміливі мрії.

По-п'яте, контроль забезпечує стабільність і передбачуваність роботи організації. Упорядкованість процесів і дотримання правил створюють відчуття безпеки у працівників, що також має мотиваційний ефект. Коли система контролю є прозорою та справедливою, вона підвищує довіру до керівництва і сприяє формуванню позитивного психологічного клімату (рис. 1).

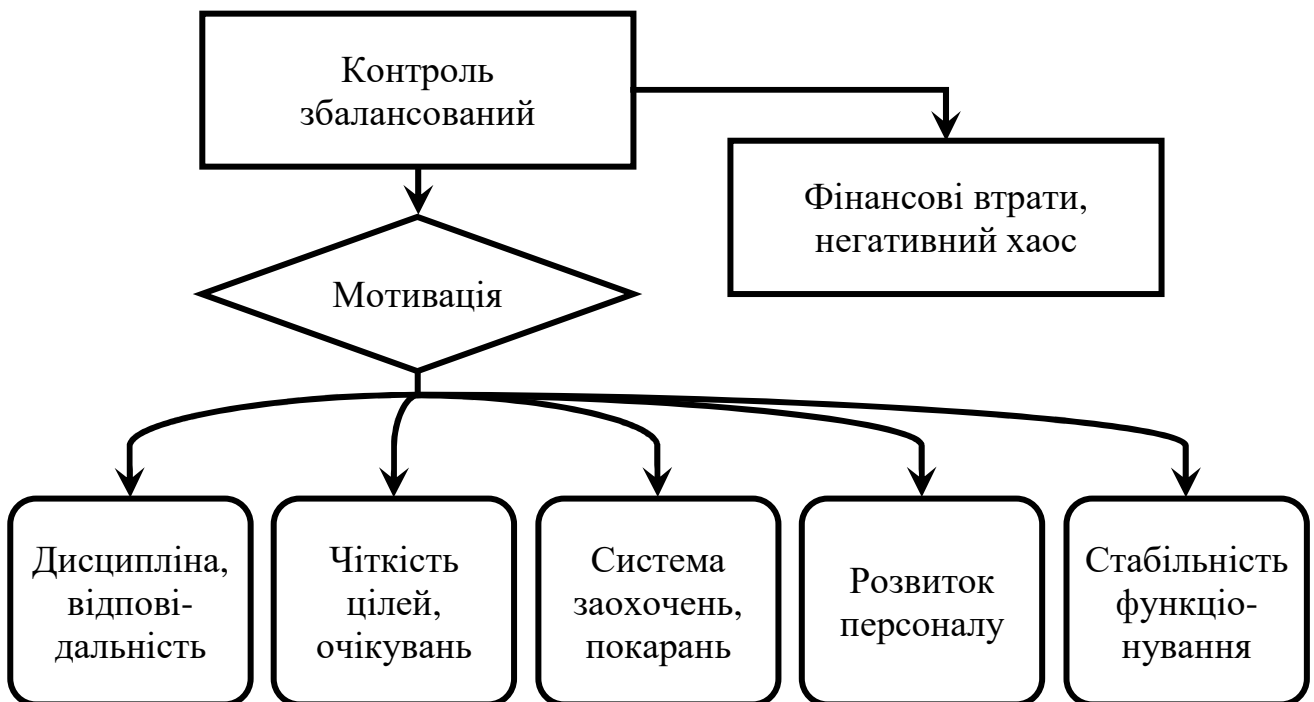


Рис. 1. Контроль як мотиваційний важіль

Отже, контроль є головним мотиваційним напрямом в організації, оскільки, крім зазначеного, поєднує в собі функції нагляду, оцінювання, зворотного зв'язку та стимулювання. Завдяки контролю працівники усвідомлюють значущість своєї роботи, відчувають відповідальність за результати та мають мотивацію діяти в інтересах організації. Правильно організований контроль не пригнічує ініціативу, а навпаки – сприяє підвищенню ефективності та досягненню спільних цілей.

На мій погляд, треба звернути увагу на ще один цікавий аспект, що безпосередньо стосується організації оптимального контролю на підприємстві, а саме, на невизначеність в організації. Невизначеність взагалі не є важливим полем діяльності топ-менеджерів, враховуючи те, що невизначеність є лише похідною від динамічності та складності оточення. З нею, як правило, працюють інші менеджери – середньої та технічної ланки.

У сучасних складних умовах розвитку організацій невизначеність стає невід'ємною характеристикою управлінської діяльності.

Особливо гостро вона проявляється у роботі менеджерів середньої ланки, які виконують роль сполучення між стратегічним керівництвом і виконавчим персоналом (операційним ядром).

Саме на цьому рівні управління, невизначеність набуває практичного виміру, впливаючи на прийняття рішень та ефективність роботи команд.

Невизначеність у діяльності менеджерів середньої ланки може виникати з різних джерел. По-перше, це зовнішнє середовище організації: економічна нестабільність, технологічні зміни, конкуренція, правові та соціальні фактори. Менеджери не завжди мають повну або актуальну інформацію про ці зміни, проте змушені оперативно реагувати на них у межах своїх підрозділів. По-друге, джерелом невизначеності є внутрішні процеси організації – неякісно сформовані стратегічні цілі, суперечливі вказівки вищого керівництва, обмежені ресурси або зміни в організаційній структурі.

Особливість позиції менеджерів середньої ланки полягає в тому, що вони одночасно отримують завдання «згори» та відповідають за їх реалізацію «знизу».

У ситуаціях невизначеності стратегічні рішення вищого керівництва можуть бути сформульовані загально або змінюватися в процесі реалізації.

Це змушує менеджерів самостійно інтерпретувати цілі, визначати пріоритети та адаптувати завдання до реальних можливостей своїх команд.

Водночас невизначеність не слід розглядати виключно як негативне явище. Для менеджерів середньої ланки вона може стати джерелом розвитку управлінських компетенцій. Уміння працювати за умов браку інформації, прогнозувати можливі сценарії, швидко приймати різнопланові рішення є важливими складовими про-

фесійної зрілості менеджера. Крім того, невизначеність стимулює розвиток креативності, гнучкості мислення та здатності до інновацій.

Важливим аспектом подолання невизначеності є ефективна комунікація. Менеджери середньої ланки мають не лише чітко доносити завдання до підлеглих, а й зменшувати рівень тривожності в колективах, пояснюючи причини змін і можливі наслідки. Водночас вони виступають «голосом команди» перед вищим керівництвом, передаючи зворотний зв'язок, проблеми та пропозиції. Така двостороння комунікація допомагає знизити рівень невизначеності та підвищити узгодженість управлінських рішень.

Отже, невизначеність є невід'ємним аспектом роботи менеджерів середньої лінії управління. Вона ускладнює процес прийняття рішень, але водночас відкриває можливості для професійного зростання та розвитку організації. Ефективні менеджери здатні не лише адаптуватися до умов невизначеності, а й використовувати її як ресурс для підвищення гнучкості, стійкості та конкурентоспроможності своїх підрозділів.

Саме тому менеджери серединної лінії здатні організувати та впроваджувати систему контролю як підтримку для операційного ядра підприємства.

Тому, повертаючись до вказаного парадоксу, зазначаємо, що чим нижче рівень ієрархії тим складніше вирішити парадокс контролю. У цьому випадку слід вказати, що модна тенденція щодо мінімізації рівнів управління не завжди відповідає вимогам часу для конкретної організації, особливо в контексті ліквідації середньої лінії як складової частини структури організації.

Серединна лінія, намагаючись мінімізувати вплив стратегічної вершини та операційного (технічного) ядра, прагне до дивізійної конфігураційної форми, оскільки основним координаційним механізмом у цьому випадку стане стандартизація випуску.

Серединна лінія є ключовою частиною структур, що працюють у динамічних, відносно динамічних, складних та відносно складних зовнішніх умовах. Отже, застосування таких форм як дивізійна адхократія, форма взаємопов'язаних виробництв, індивідуалізована дивізійна форма, соціалізована дивізійна форма та безпосередньо дивізійна конфігурація є цілком доречним у сучасних та складних умовах зовнішнього середовища, що є середою

функціонування для багатьох підприємств країни. Враховуючи все вище зазначене, ми гарантовано отримуємо спрямованість на кінцевий результат а не на розмови про нього. Нижче надані розроблені основні етапи послідовності дій щодо оптимізації контролю на підприємстві (рис. 2).

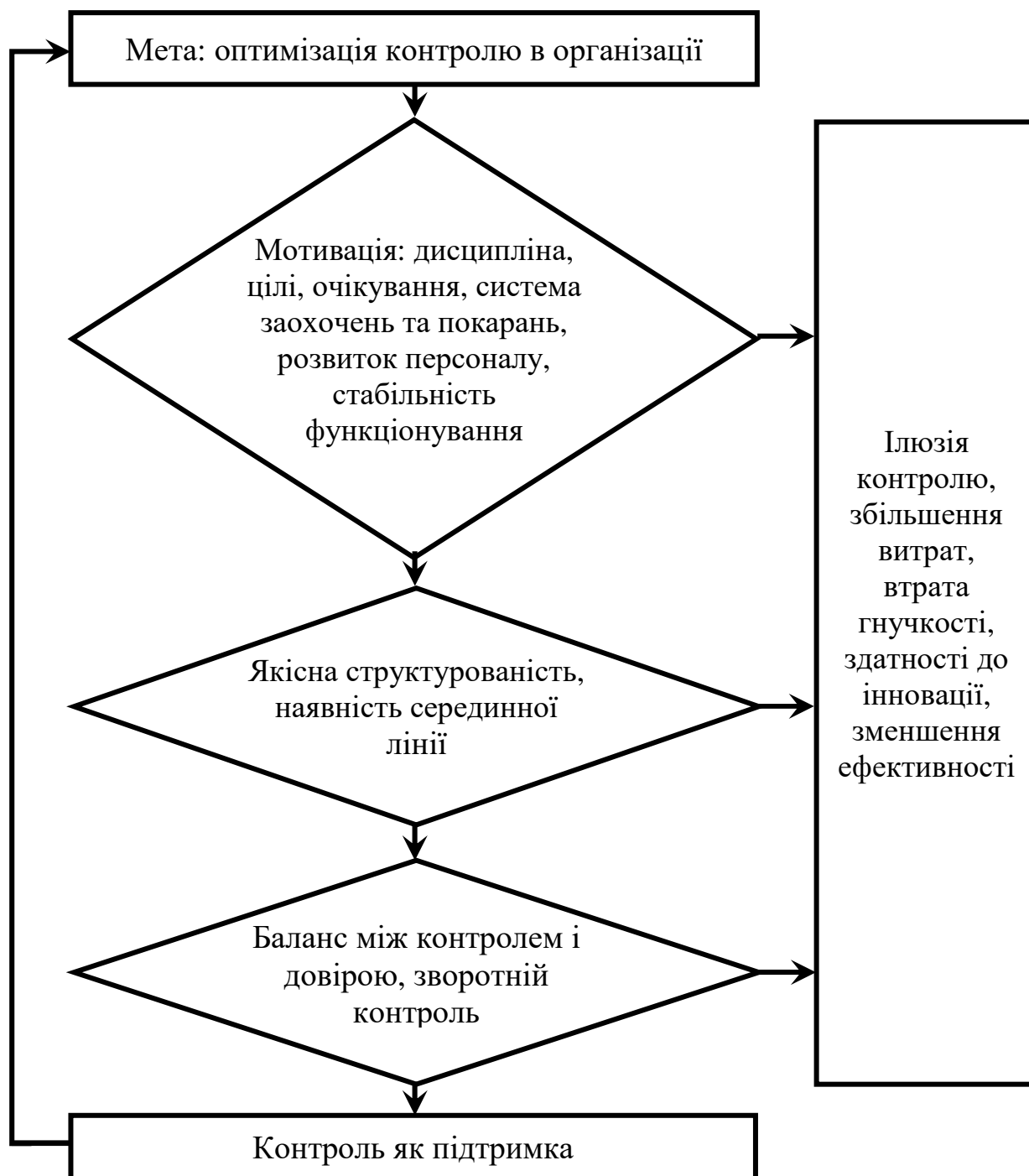


Рис. 2. Основні етапи послідовності дій щодо оптимізації контролю на підприємстві

За відсутністю мотивації персоналу щодо якісного виконання виробничих завдань, потреби у дисципліні, досягненні цілей та завдань, відсутності системи заохочень та покарань внаслідок неоптимізованої системи контролю, розвиток персоналу та стабільність функціонування підприємства знаходяться під загрозою.

Ілюзія контролю, яка в більшості випадків має місце на підприємствах, є негативною рушійною силою для збільшення витрат, втрати гнучкості, нездатності до інновацій та зменшенню загальної економічної ефективності.

Саме ілюзія контролю може виникнути на будь-якій стадії формування системи контролю на підприємстві, на що вкрай необхідно своєчасно реагувати не тільки менеджерам середньої ланки, а й керівництву вищої ланки.

За умов наявності мотиваційних важелів та якісної структурованості у разі правильного застосування параметрів дизайну конфігурації структури, наявності середньої ланки, менеджери якої, як правило, відповідають за контроль (сполучені посадові позиції, менеджери-інтегратори) досягається баланс між контролем і довірою.

Саме такому становищу сприяє і зворотний контроль з боку споживачів послуг чи товарів.

Зворотний контроль надає найпоширенішу інформацію (у разі його кваліфікованої побудови) щодо якості наданих послуг, забезпечення культури (ідеології бізнесу) в організації і сприяє ефективності контролю та його відносно невеликій собівартості.

Акцентуємо також увагу, що оптимальне розв'язання вказаного вище парадоксу полягає саме у знаходженні балансу між контролем і довірою та врешті-решт отриманні контролю як підтримки для підприємства, а не тягаря.

Сучасні підприємства дедалі частіше переходять від жорсткого контролю до результат-орієнтованого підходу, коли оцінюються не процеси, а досягнуті цілі. Важливу роль відіграє корпоративна культура, що базується на відповідальності, відкритості та взаємній повазі між керівництвом і працівниками.

**Висновок.** Оскільки парадокс контролю на підприємстві полягає в тому, що його надлишок може завдати шкоди ефективності так

само, як і його відсутність, ефективний контроль повинен бути гнучким, доцільним і спрямованим не на придушення ініціативи, а на підтримку розвитку організації та її працівників. Парадокс контролю підводить до такого висновку – справжня сила полягає не в тому, щоб керувати всім, а в умінні розрізняти: що ми можемо змінити, а що слід прийняти.

Розроблені в роботі основні етапи послідовності дій щодо оптимізації контролю на підприємстві мінімізують надмірний контроль шляхом поєднання мотиваційних важелів, якісного структурування у разі використання середньої лінії, зворотного контролю задля досягнення балансу між контролем і довірою і, як наслідок, отримання контролю-підтримки на підприємстві.

Організація при цьому не слабшає – вона звільняє простір для розвитку, довіри й внутрішньої свободи.

**Конфлікт інтересів:** автор повідомляє про відсутність конфлікту інтересів.

### Література

1. Воронко Р., Марценюк Р., Чік М. Сутність внутрішнього контролю та питання його організації на підприємствах з прокату майна. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-43>
2. Вініченко О. М. Дефініція контролю як наукової категорії. *Агросвіт*. 2014. № 23. С. 25-31. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/23\\_2014/6.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/23_2014/6.pdf)
3. Бурова Т. А. Наукові основи контролю в управлінні підприємством. *Ефективна економіка*. 2014. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3094>
4. Сагун А. Внутрішній контроль в системі інформаційного забезпечення потреб управління підприємства. *Scientific Collection «InterConf+»*. 2024. № 41(185). С. 107–116. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.01.2024.010>
5. Носач Н. М., Єгіозар'ян А. Г., Полякова Е. С. Теоретичні засади поняття «контролінг» в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 116-123. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.116-123>
6. Федоренко С. В. Аналіз нормативної фіксації категорії «контроль» в законодавстві України (в аспекті співвідношення із суміжною категорією «нагляд»). *Науковий вісник Ужгородського національного університету*.

*Серія Право*. 2023. Вип. 80, ч. 1. С. 596-602. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.80.1.91>

7. Сутність економічного контролю та його місце в обліково-аналітичних системах бізнесу в умовах цифрової трансформації / І. Баланюк, Б. Іваночко, Т. Кузьмін, І. Мельник. *Інноваційна економіка*. 2025. № 2. С. 252-259. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.2.28>

8. Жадан Т. А., Яценко С. О. Внутрішній контроль як економічна категорія: систематизація наукових підходів та уточнення змісту. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. С. 845-850. URL: <http://global-national.in.ua/issue-16-2017>

9. Методологічні засади наукових досліджень обліково-аналітичного забезпечення та економічного контролю в управлінні бізнесом / І. Ф. Бала-нюк, Ю. І. Черневий, Б. Р. Іваночко, Т. М. Безрукий, А. М. Юхневич. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16413722>

10. Федірець О. В., Бохін Н. М., Руденок О. О. Управлінський контроль як невід'ємний елемент процесу управління в організації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, № 4. С. 205–209. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-33>

11. Mintzberg, H. (2023). *Understanding Organizations...Finally! : Structure in Sevens*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers. [https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=7viHEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Understanding+Organizations...Finally!+:+Structuring+in+Sevens&ots=-zK3j4fty&sig=gN3SusjIagoIsuIWU0Y69KMcJPM&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Understanding%20Organizations...Finally!%20%3A%20Structuring%20in%20Sevens&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=7viHEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Understanding+Organizations...Finally!+:+Structuring+in+Sevens&ots=-zK3j4fty&sig=gN3SusjIagoIsuIWU0Y69KMcJPM&redir_esc=y#v=onepage&q=Understanding%20Organizations...Finally!%20%3A%20Structuring%20in%20Sevens&f=false)

12. Hetman O., Kryvoruchko H., Chupyr O., Avanesova N., Fesun I. Development of a Proactive Approach to Determining the Transformation of Organizational Structures of Enterprises. *Technology Audit and Production Reserves*. 2025. Vol. 6, No. 4 (86). P. 6-13. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.344471>

13. Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О. Групування організаційних одиниць у диференціальному зовнішньому середовищі. *Сучасне управління: регіон, місто, організація в системі національної безпеки країни*: колективна монографія / за заг. ред. Н. Е. Аванесової. Харків: ФОП Панов А. М., 2020. С. 321-335. URL: [https://kmpa.kh.ua/files/monographies/2020/Suchasne\\_upravlinnya\\_rehion\\_misto\\_orhanizatsiya\\_v\\_systemi\\_natsionalnoyi\\_bezpeky\\_krayiny.pdf](https://kmpa.kh.ua/files/monographies/2020/Suchasne_upravlinnya_rehion_misto_orhanizatsiya_v_systemi_natsionalnoyi_bezpeky_krayiny.pdf)

## References

1. Voronko, R., Martseniuk, R., Chik M. (2024). Sutnist vnutrishnoho kontroliu ta pytannia yoho orhanizatsii na pidpriemstvakh z prokatu maina [The Essence of Internal Control and Issues of Its Organization at Property Rental Enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society?* 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-43>. [in Ukrainian].
2. Vinichenko, O. M. (2014). Definitsiia kontroliu yak naukovoï katehorii [Definition of Control as a Scientific Category]. *Ahrosvit – Agrosvit?* 23, 25-31. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/23\\_2014/6.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/23_2014/6.pdf). [in Ukrainian].
3. Burova, T. A. (2014). Naukovi osnovy kontroliu v upravlinni pidpriemstvom [Scientific Foundations of Control in Enterprise Management]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy?* 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3094>. [in Ukrainian].
4. Sakun, A. (2024). Vnutrishnii kontrol v systemi informatsiinoho zabezpechennia potreb upravlinnia pidpriemstva [Internal Control in the System of Information Support for Enterprise Management Needs]. Scientific Collection «InterConf+». 41(185), 107-116. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.01.2024.010>. [in Ukrainian].
5. Nosach, N. M., Yehiozarian, A. H., Poliakova, E. S. (2024). Teoretychni zasady poniattia «kontroliuh» v systemi menedzhmentu subiektiv ekonomichnykh vidnosyn [Theoretical Foundations of the Concept of “Controlling” in the Management System of Economic Entities]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space?* 193, 116-123. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.116-123>. [in Ukrainian].
6. Fedorenko, S. V. (2023). Analiz normatyvnoi fiksatsii katehorii «kontrol» v zakonodavstvi Ukrainy (v aspekti spivvidnoshennia iz sumizhnoiu katehoriiieu «nahliad») [Analysis of the Normative Fixation of the Category “Control” in the Legislation of Ukraine (in the Aspect of Correlation with the Related Category “Supervision”)]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii Pravo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Law Series?* 80(1), 596-602. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.80.1.91>. [in Ukrainian].
7. Balaniuk, I., Ivanochko, B., Kuzmin, T., Melnyk, I. (2025). Sutnist ekonomichnoho kontroliu ta yoho mistse v oblikovo-analitychnykh systemakh biznesu v umovakh tsyfrovõi transformatsii [The Essence of Economic Control and Its Place in Accounting and Analytical Business Systems in the Context of Digital Transformation]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative Economy*, 2, 252-259. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.2.28>. [in Ukrainian].
8. Zhadan, T. A., Yatsenko, S. O. (2017). Vnutrishnii kontrol yak ekonomichna katehoriiia: systematyzatsiia naukovykh pidkhodiv ta utochnennia zmistu [Internal Control as an Economic Category: Systematization of Scientific

Approaches and Clarification of Content]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and National Problems of Economy*, 16, 845-850. URL: <http://global-national.in.ua/issue-16-2017>. [in Ukrainian].

9. Balaniuk, I. F., Chernevi, Yu. I., Ivanochko, B. R., Bezrukyi, T. M., Yukhnevych, A. M. (2025). Metodolohichni zasady naukovykh doslidzhen oblikovo-analitychnoho zabezpechennia ta ekonomichnoho kontroliu v upravlinni biznesom [Methodological Foundations of Scientific Research of Accounting and Analytical Support and Economic Control in Business Management]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences*, 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16413722>. [in Ukrainian].

10. Fedirets, O. V., Bokhin, N. M., Rudenok, O. O. (2023). Upravlinskyi kontrol yak nevidiemnyi element protsesu upravlinnia v orhanizatsii [Managerial Control as an Integral Element of the Management Process in an Organization]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 8(4), 205-209. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-33>. [in Ukrainian].

11. Mintzberg, H. (2023). Understanding Organizations... Finally! Structure in Sevens. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers. URL: [https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=7viHEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Understanding+Organizations...Finally!+:+Structuring+in+Sevens&ots=-zK3j4fty&sig=gN3SusjIagoIsuIWU0Y69KMcJPM&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Understanding%20Organizations...Finally!%20%3A%20Structuring%20in%20Sevens&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=7viHEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Understanding+Organizations...Finally!+:+Structuring+in+Sevens&ots=-zK3j4fty&sig=gN3SusjIagoIsuIWU0Y69KMcJPM&redir_esc=y#v=onepage&q=Understanding%20Organizations...Finally!%20%3A%20Structuring%20in%20Sevens&f=false).

12. Hetman, O., Kryvoruchko, H., Chupyr, O., Avanesova, N., Fesun, I. (2025). Development of a Proactive Approach to Determining the Transformation of Organizational Structures of Enterprises. *Technology Audit and Production Reserves*, 6(4)(86), 6-13. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.344471>.

13. Andrieieva, T. Ye., Hetman, O. O. (2020). Hrupuannia orhanizatsiinykh odynyts u dyferentsialnomu zovnishnomu seredovishchi [Grouping of Organizational Units in a Differential External Environment]. In: Avanesova, N. E. (Ed.). *Suchasne upravlinnia: rehion, misto, orhanizatsiia v systemi natsionalnoi bezpeky krainy [Modern Management: Region, City, Organization in the System of National Security of the Country]*. Kharkiv: FOP Panov A. M., 321-335. URL: [https://kmpa.kh.ua/files/monographies/2020/Suchasne\\_upravlinnya\\_rehion\\_misto\\_orhanizatsiya\\_v\\_systemi\\_natsionalnoyi\\_bezpeky\\_krayiny.pdf](https://kmpa.kh.ua/files/monographies/2020/Suchasne_upravlinnya_rehion_misto_orhanizatsiya_v_systemi_natsionalnoyi_bezpeky_krayiny.pdf). [in Ukrainian].

## THE PARADOX OF CONTROL IN ORGANIZATIONS: POSSIBLE CONSEQUENCES AND OPTIMIZATION

**HETMAN O.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: getman.olga.actinon@gmail.com, Scopus Author ID: 57208028604, ORCID: 0000-0003-4538-5736

**Abstract.** *The study reveals the essence of the control paradox, which is that excessive desire to regulate every aspect of activity does not reduce the level of uncertainty, but, on the contrary, increases it. It is impossible to take into account all the influencing factors, because life is determined by random events, the behavior of other people and constant changes. By ignoring objective reality, control loses its instrumental function and turns into a burdensome factor. Such an approach undermines trust, generates resistance and contributes to alienation between employees. Attempts to completely manage others often lead to the loss of the very values for which this control was introduced - harmonious relationships. The article substantiates that the rejection of comprehensive control contributes to achieving greater balance in socio-economic systems. At the same time, the paradox of control does not mean a complete rejection of it. Moderate and conscious control is a necessary condition for streamlining activities, achieving goals and ensuring responsibility for decisions made. The authors clearly distinguish between control as a form of support and control as a manifestation of the illusion of absolute power: the first is based on flexibility and readiness for change, the second on the fear of losing influence over circumstances. It is noted that control is one of the key management functions in an enterprise, as it ensures compliance with standards, rational use of resources and implementation of strategic objectives. At the same time, excessive or irrationally constructed control can cause the opposite results. Thus, the problem is that control, designed to increase the efficiency of the organization's activities, under certain conditions can reduce it. Effective control, as emphasized in the article, should be flexible, justified and focused not on limiting the initiative, but on stimulating the development of the organization and its personnel. The work also presents a developed set and sequence of measures to optimize control at the enterprise, and also focuses on its motivational function. The paradox of control leads to the conclusion that the true power of management lies not in the desire to control everything, but in the ability to distinguish between what can be influenced and what must be accepted. Refusal of excessive control does not weaken the organization, but, on the contrary, creates conditions for its development, the formation of trust and inner freedom.*

**Key words:** *paradox, control, motivation, efficiency, configuration, development strategy.*

Стаття надійшла до редакції / Received: 04.01.2026 p.

Прийнята до друку після рецензування / Revised and Accepted: 16.02.2026 p.

Дата публікації статті / Published: 15.04.2026 p.

© Гетьман О. О., 2026



This work is licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).