

## Загальні принципи управління в організації системи оперативного контролю на промислових підприємствах

Розглянуто і обґрунтовано загальні принципи управління в організації системи оперативного контролю на промислових підприємствах

**Принципи управління, принципи оперативного контролю, система управління, оперативний контроль**

У самому загальному вигляді проблема полягає в тому, щоб підпорядкувати всі складові системи управління – організаційну структуру, економічний механізм, функції – стратегічним, поточним і оперативним цілям життєдіяльності підприємства.

Важливе, навіть виключне місце в системі управління належить функції контролю. Його здійснення має за мету перш за все запобігання виникненню відхилень від бажаного стану об'єкта, що призводять до прямої шкоди чи втрачених можливостей і в цьому своєму значенні стримують досягнення цілей. Оцінка законності й доцільності господарських операцій на стадії їх зародження дозволяє протидіяти процесам, котрі суперечать вимогам нормативних документів або не узгоджуються з цілями діяльності підприємства. В цьому своєму значенні він є функцією превентивного виявлення та регулювання відхилень, що призводять до позитивних або небажаних змін.

По-друге, в полі контролю знаходяться також відхилення від нормальних процесів, яким не вдалося запобігти, які вже виникли. Їх оперативне виявлення та регулювання – вельми важливе завдання, особливо, коли це робиться в оперативному режимі часу.

Нарешті, неможна недооцінювати значення поточного контролю, котрий сприяє виявленню й усуненню відхилень, які можуть бути виявлені не одразу, а через якийсь певний час.

Контроль – невід'ємна складова цілісної системи управління, тому він чітко вписується в неї, здійснюється у взаємозв'язку з іншими її підсистемами відповідно до принципів, які узгоджуються із загальними принципами побудови системи. Але принципи побудови системи управління містять деякі дискусійні положення та не вирішенні питання, що стримує розвиток її в цілому та контролю, зокрема.

Отже, мета статті полягає в тому, щоб визначити принципи, відповідно до яких має діяти система контролю в оперативному режимі часу виходячи з того, що вони повинні бути підпорядковані загальним принципам управління, впливати з них.

Принципи управління постійно знаходилися в полі інтересів дослідників на протязі всього періоду становлення та розвитку вітчизняної науки управління [1,2,3]. І хоча в епоху адміністративно-командної економіки вони багато в чому були заполітизовані, але містили окремі цільові встановлення концептуального характеру, що не втратили актуальності і в наші часи. Звертаються до принципів і в працях з проблем управління останніх років [4,5,6], контролю [8].

В умовах адміністративно-командної системи управління принципи формувалися на основі ленінських праць і тому особливим різноманіттям не

відрізнялися. Це принципи демократичного централізму, об'єктивності, конкретності, оптимальності, стимулювання, раціонального єднання територіальних та галузевих інтересів, партійності, єдиноначальності та колегіальності, правильного підбору кадрів, єдності політичного та господарського керування, науковості та ефективності управління, системного підходу при рішенні управлінських ситуацій, відповідальності [1-3].

Ці принципи повторювались і в кожній з нових робіт тих часів, але тільки в певній сукупності виходячи з власного бачення автором розглядаємої проблеми.

У кінці 70-х років XX сторіччя деякі автори підвели проміжний підсумок, виділивши дві групи принципів – загальні та специфічні. В першу входили принципи, які були цільовими установками в області контролю для любых систем – суспільства, галузі, підприємства, а в другу - принципи, які не включали конкретних правил «поведінки» функції контролю з точки зору його організації та методів ведення [7,с.91].

Тільки у роботі, яка вийшла у кінці 80-х років, автори, не звертаючись до лєнінських принципів, обґрунтували такі принципи, на яких повинна будуватися організація управління:

- принцип необхідного різноманіття організаційної структури. В економічних об'єктах виникає багато стандартних і непередбачених ситуацій, які потребують швидкого реагування з боку системи управління. Достатнє різноманіття організаційних структур дозволяє надати їм такі якісні характеристики, які об'єктивно сприяють вирішенню цього завдання;

- принцип комплексності, який сприяє досягненню максимально можливої погодженості функцій;

- принцип спадкоємності, який передбачає доцільне використання результатів одного виду управлінської діяльності іншими її видами. Він диктує необхідність формувати організаційну структуру управління таким чином, щоб був досягнутий збіг центрів прийняття оперативних і поточних рішень відносно до одних і тих же економічних об'єктів [8,с.26-28].

Були спроби розвивати ці положення, у зв'язку з чим в склад принципів було введено принципи погодженості об'єктів з реальними економічними цілями, вибору «ключових точок», агрегування об'єктів на подальших рівнях управління, системності [9,с.11-12].

Викликає здивування підхід, який знову повертає нас до принципів минулого. Так, Й.С.Завадський поділяє принципи на загальні та спеціальні. До загальних відносить принципи поєднання демократизму та доцільного економічного централізму, досягнення високої економічної ефективності будь-якої діяльності, стимулювання, єдиноначальності, науковості, правильної підготовки і розстановки кадрів.

До складу спеціальних входять принципи розробки чітких цілей, обґрунтування стратегії підприємства, розширення і поглиблення зв'язку організації із зовнішнім середовищем, орієнтації на перспективу розвитку, нововведення, новаторство і ще дев'ять різних за складом принципів [4,с.25-29].

Перелічені загальні принципи нічим в сутності не відрізняються від сформульованих в [1-3], а спеціальні - лише розкривають технологічну сторону процесу управління, яка складає зміст функцій планування, організації, стимулювання.

Цікавим на наш погляд виявився підхід Вершигори Є.Є., який вважає, що кожний рівень економічного механізму має свої принципи. Він виділяє три групи принципів у відповідності з окремими видами управління.

Перша їх група пов'язана з внутрішньофірмовим управлінням. Це, так звані, структурно-функціональні принципи управління - принципи централізації та децентралізації, їх сполучення, орієнтації на довгострокові цілі робітників, демократизації управління та участі робітників у вищій ланці управління. До другої відносяться принципи управління виробництвом, до третьої – принципи управління персоналом [5,с.36-37].

Вважаємо такий поділ принципів необґрунтованим, оскільки всі вони пов'язані між собою, а об'єднання принципів у групу структурно – функціональних немає під собою класифікаційного підґрунтя. З таким успіхом ними можна назвати принципи управління виробництвом.

Головним принципом він вважає сполучення централізації та децентралізації управління. Ми погоджуємося з ним і розуміємо, що дійсно від цього залежить цілеспрямованість практично всіх послідовних рішень – підхід до вибору типів організаційних структур та наповнення їх функціями управління, делегування повноважень та відповідальності, стимулювання персоналу на досягнення цілей, побудова інформаційної системи з раціональними каналами зв'язку, тобто рішень, які мають ключове значення в системі управління. Проте не можна погодитися з тим, що він застосовується на принципах єдиноначальності та колегіальності. Вони ніяк з ним не пов'язані, тому що не суперечать, а навпаки доповнюють один одного.

О.А.Подсолонко сформулював зовсім інші принципи управління. До них він відносить: спрямованість елементів системи на кінцевий результат усієї системи, територіально-технологічну взаємодію всіх підсистем системи, єдність об'ємних, якісних та споживчих характеристик розвитку системи, мінімізацію витрат простих елементів процесу праці при одержанні кінцевих результатів, структурну єдність обробки інформації за функціями та методами управління та адекватність методів управління суті процесів, які вони відбивають, динамічний взаємозв'язок результатів розвитку системи, наскільки управлінські рішення відповідають змісту функцій персоналу кожного ієрархічного рівня та суті керованих процесів, повноту і достатність усіх видів забезпечення системи управління та її підсистем [6,с.112-113].

На жаль, сформульовані принципи не мають чітких визначень, відносяться до різних областей діяльності підприємства, носять локальний характер і не можуть, на нашу думку, бути концептуальними цільовими установками у справі розвитку системи управління.

Це той самий випадок, коли в визначенні деяких принципів порушено межі доцільного, тому виникло багато принципів, які в дійсності ними не являються, а представляють сукупність завдань та вимог.

Висловлювання спеціалістів про принципи управління дають підґрунтя для наступних висновків. По-перше, до принципів часто відносять вимоги загального характеру, які можуть бути пред'явлені до любого виду людської діяльності. В даному випадку мова йде про науковість управління, досягнення економічної ефективності, повноту і достатність усіх видів забезпечення системи управління та інші. По-друге, принципи ототожнюються з певними завданнями управління. Правильна підготовка і розстановка кадрів, мінімізація витрат простих елементів праці, необхідність використання новітніх технічних засобів, удосконалення форм і методів управління – все це характеризує певні сторони управлінської діяльності – завдання, функції, технічне забезпечення.

Отже, на наш погляд, принципами в значенні концептуальних цільових установлень, що визначають головну «лінію поведінки» системи управління

можуть бути наступні: необхідного різноманіття організаційної структури, інтеграції функцій в центрах управління, спадкоємності.

Звернемося тепер до принципів контролю, котрі повинні узгоджуватися із принципами управління, але не повторювати їх. Попередниками обґрунтовані принципи системної упорядкованості організації контролю, приближення його до об'єкту, делегування повноважень та відповідальності, взаємодії з іншими функціями, доцільності взаємодії елементів функції контролю, спадкоємності контролю у часі. Вони містять, на нашу думку, цілком конкретні цільові установки, але потребують деяких уточнень[8,с.42-44].

Принцип ієрархічності контролю – це складова частина принципу системної упорядкованості організації. Промислове підприємство являється складною багаторівневою системою, а тому організація контролю повинна бути адекватна за своєю складністю організаційній структурі виробництва та управління.

Принцип делегування повноважень та відповідальності поглинається принципом приближення контролю до об'єкту. Так як останній визначає необхідність покладання відповідальності за ведення контролю на відповідних керівників та спеціалістів підрозділів підприємства та наділення їх певними повноваженнями.

Що стосується доцільної взаємодії елементів функції контролю, то вона передбачається принципом його взаємодії з іншими функціями, який, на нашу думку, має право на існування. Контроль повинен взаємодіяти з плануванням, обліком, регулюванням, аналізом в оперативному режимі. Шляхом втручання в ці функції з метою встановлення недоліків, порушень, понижуючих якості виконання цих функцій він повинен створити можливості здійснення та удосконалення процесу управління економічними об'єктами в поточному та оперативному режимі часу.

Неприйнятні нами три принципи можна розглядати в якості вимог, дотримання яких дасть змогу реалізувати дійсні принципи.

Спираючись на результати попередників визначимо принципи, які впливають із загальних принципів управління і являються головними правилами поведінки управлінського персоналу:

- принцип системного упорядкування організації контролю. Він зобов'язує відбирати об'єкти таким чином, щоб вони знаходилися у взаємозв'язку і взаємодії. Потрібно мати систему об'єктів в основі якої знаходяться елементи, а на проміжних ступенях і вершині – певні їх сукупності з іншими кількісними та якісними характеристиками;

- принцип доцільного наближення функції контролю до центрів прийняття управлінських рішень. Він націлює на розробку такої організаційної моделі, завдяки якій може бути досягнена ефективна система комунікаційних мереж, що характеризується продуманим розташуванням джерел і одержувачів інформації, її обсягом, технологією передачі. Функція контролю повинна здійснюватись з орієнтацією на доцільне її приближення до центрів, в яких безпосередньо відбуваються економічні процеси;

- принцип органічної взаємодії з іншими функціями управління з метою поглиблення інтеграційних процесів. Функція контролю повинна створювати можливості здійснення та удосконалення загального процесу оперативного управління економічними об'єктами як за рахунок чіткого виявлення відхилень від планових завдань, норм, нормативів, так і за допомогою втручання в інші функції з метою встановлення недоліків, порушень, понижуючих якості виконання цих функцій, негативно впливає на процес оперативного управління.

Саме ці принципи визначають загальну направленість в формуванні організаційної структури, делегуванні повноважень та відповідальності, виборі центрів прийняття рішень і зосередженні функцій.

Отже, на підставі проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

- в економічній літературі немає єдиної думки про кількість і склад принципів управління, які надають необхідний напрям діяльності промислового підприємства;

- велика кількість принципів, які зустрічаються у спеціальній літературі, повторює принципи інших дисциплін та наук;

- чітко прослідковується тенденція підміни терміном «принцип управління» таких загальноприйнятих понять як «правила», «вимоги», «завдання»;

- у більшості робіт не містяться положення, які визначають принципові напрямки формування і розвитку цілісної системи оперативного контролю, тобто являються дійсними принципами, які вказують на її місце, цілі та завдання у загальному циклі управління.

Зрозуміло, що проблема побудови принципів оперативного контролю промислового підприємства не може бути вирішена в межах однієї статті. Невипадково, що протягом десятків років вона є предметом постійних дискусій у вітчизняній літературі. Отже, ця стаття є лише спробою визначити нові акценти у її розв'язанні в сучасний період. Водночас, очевидним є необхідність подальших досліджень і наукових розробок з цього приводу.

### Список літератури

1. Афанасьев В.Г. Научное управление обществом. Опыт системного исследования.- М.:Политиздат,1968.-384с.
2. Козлова О.В. Кузнецов И.Н. Научные основы управления производством.- М.:Экономика,1970.-286с.
3. Аунапу Ф.Ф. Научные методы принятия решений в управлении производством.-М.: Экономика,1974.-134с.
4. Завадський Й.С. Менеджмент:Management.-Т.1.-Вид.2-е.-К.:Українсько-фінський ін-т менеджменту і бізнесу,1999.-542с.
5. Вершигора Е.Е. Менеджмент:Учеб.пособие.-2-е изд.,перераб.и доп.-М.:ИНФРА-М,2002.283с.
6. Подсолонко О.А. Менеджмент:Теорія та практика.-Київ:ЦУЛ,2003.-370с.
7. Журко В.Ф., Ястребов В.Б. Внутриведомственный контроль и социалистическая собственность.-М.:Финансы,1980.-192с.
8. Оперативный контроль экономической деятельности предприятия/Б.И.Валуев, Л.П.Горлова, Е.Л.Зернов и др..-М.:Финансы и статистика,1991.-224с.
9. Зайцев Г.І. Організація оперативного управління економічними об'єктами промислового підприємства//Автореф.дис...канд..екон.наук:08.06.02.-Одеса,1995.-18с.

Рассмотрено и обосновано общие принципы управления в организации системы оперативного контроля на промышленных предприятиях.

General principles of management in organization of operative control systems on industrial enterprises were considered and substantiated.