

КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

У статті визначено та обґрунтовано місце і значення контролю в системі оперативного управління промислового підприємства.

In the article is determined and substantiated the place and the meaning of the control in the system of the operational management of industry

У загальному вигляді проблема полягає в необхідності суттєво підвищити цілеспрямованість і ефективність системи управління промисловим підприємством, створивши для цього організаційні, методичні та інформаційні передумови. Її важливою частиною є зосередження у відповідних організаційних структурах функцій, необхідних для ефективного впливу на процеси основних сфер діяльності в оперативному режимі часу.

Актуальність зростає, оскільки стають більш складними умови діяльності підприємства у зовнішньому середовищі. Динамізм ринку, зміни законів, соціальних цінностей, технологій, умов конкуренції, ущільнення зв'язків податковою системою та іншими зовнішніми структурами, а також решта факторів зовнішнього середовища можуть перетворити цілком реальні плани в момент їх формування, через деякий час у щось зовсім недосяжне. Для того щоб підготуватися та відреагувати на ці зміни підприємства потребують нарощування внутрішніх зусиль, зокрема усіх частин системи управління, і контролю, у тому числі.

Водночас з'являються нові концепції, які безпосередньо стосуються функції оперативного контролю – його місця в системі управління, цілі та головних завдань, принципів, визначення організаційних центрів. Мова йде про концепції управлінського обліку і контролінгу, що створюють на думку їх авторів, нові можливості розвитку.

Некоректно перенесені в нормативні документи, наукову літературу та навчальний процес ці концепції поступово стають альтернативами класичному управлінню. Це пояснюється тим, що, по-перше, кожна з них претендує на власну теорію та методологію, має в полі дослідження функції управління, по-друге, вони передбачають об'єднання в теорії декількох прикладних економічних наук – планування, організації та управління виробництвом, нормування, бухгалтерського та оперативного обліку, контролю, управлінського аналізу, а на практиці – інтегрувати відповідні функції та персонал в бухгалтерській службі.

Ми вважаємо, що принципова хибність цих концепцій в тому, що шляхи вирішення проблеми посилення інтеграційних процесів в управлінні розглядаються не всередині самої системи, а за допомогою пошуку альтернатив існуючій системі управління.

Тобто, управлінський облік та контролінг, у тому вигляді, в якому їх представляють автори концепцій, об'єктивно не зможуть функціонувати паралельно з існуючою системою управління, а ставити питання про її ліквідацію підстав немає.

Але їх склад та логіка взаємодії залишається предметом дискусій багатьох дослідників, думки яких в основному подібні, проте мають потребу в подальшій розробці.

Все це потребує осмислення їх у світі сучасних умов і підходів до побудови та здійснення системи оперативного контролю.

Природно, на перший план виступає питання про місце контролю в цілісній системі управління, що є важливою частиною загальної проблеми його розвитку.

Дослідники-попередники внесли певний вклад у становлення та розвиток оперативного контролю. Визначено, що значення оперативного контролю суттєво зростає в умовах ринкових відносин та функціонування складної, недосконалої і в той же час динамічної системи оподаткування [1,с.47]. Разом з тим не розмежовані функції контролю й обліку, контролю й аналізу [2,с.4], стверджується, що стратегічні цілі підприємства реалізуються безпосередньо в оперативному управлінні. Треба визначитися в цих питаннях, інакше буде складно в подальшому вирішувати організаційні і методичні питання удосконалення системи оперативного контролю діяльністю підприємства.

Отже, мета статті полягає в тому, щоб визначити місце і значення оперативного контролю в загальній системі управління.

Дослідники зверталися до цієї проблеми, протягом багатьох десятиліть. Прослідкуємо як змінювалися їх погляди, починаючи з 80-х років і до теперішнього часу.

Висловлювалася думка про те, що контроль не виступає самостійною функцією управління, а виконує допоміжну роль у всіх інших функціях. Його суть полягає в виявленні та усуненні виникаючих у процесі функціонування системи помилок планування, обліку, аналізу, організації та регулювання [2,с.4].

Дещо ширше трактувалася функція контролю автором, який поєднував її з функцією аналізу. Він вважав, що контроль виконання рішень припускає проведення систематичного аналізу ходу їх реалізації, тому він об'єднується з аналізом, включає його в себе. Аналітичні дії необхідні для будь-якої функції – планування, організації, стимулювання, регулювання. І оскільки в завдання контролю входить виявлення причин різних відхилень, остільки аналіз належить вважати інструментом контролю [3,с.51-53].

І якщо наприкінці 80-х років поєднувалися функції обліку і контролю, контролю й аналізу [3,с.51-53], то в сучасній літературі підхід принципово змінився.

А.К. Казанцев виділяє функцію диспетчування, яка являється другою стадією оперативного планування виробництва. Він вважає, що вона включає контроль за відхиленнями планів поставок та надходженням матеріалів, контроль та регулювання виконання планів випуску готової продукції та відправки її споживачам, оперативний облік, контроль та регулювання виконання програм. Тобто, є синтетичною функцією, яка об'єднує облік, контроль та регулювання [4,с.155]. Але тут нівелюється роль контролю і він не розглядається як відокремлена функція.

Більшість попередників виділяють контроль як самостійну функцію управління та по різному трактують її склад та значення.

В [5,с.7-10] контроль визначається як система спостереження та перевірки процесу функціонування і фактичного стану управляемого об'єкту з метою оцінки обґрунтованості і ефективності прийнятих управлінських рішень та результатів їх виконання, виявлення відхилень від вимог цих рішень, усунення несприятливих явищ та сигналізації про них при необхідності компетентним органам [5,с.7]. Тому контроль представляє собою самостійну функцію управління, не поглинає інші функції, не обслуговує їх в якості допоміжної функції, а взаємодіє з ними [5, с.10].

Інші вважають, що функція контролю проявляється у формі цілеспрямованого впливу на колектив людей за допомогою виконання, узагальнення, аналізу результатів виробничо-господарської діяльності об'єкта управління та доведення їх до керівників виробничих підрозділів і служб управління з метою підготовки управлінських рішень. На їх думку ця функція реалізується на основі інформації про хід виконання планових завдань (даних обліку) виявлення відхилень від установлених показників роботи (контролю виконання завдань) та аналізу причин відхилень [6,с.7].

Тобто, в їх розумінні контроль – функція управління, яка включає облік, власне контроль та аналіз фактичного ходу робіт, і це дозволяє їй здійснювати оперативні заходи попередження відхилень від плану.

А.В. Шегда виділяє функцію «керівництво та контроль», суть якої полягає у спостереженні за процесами, які відбуваються в управляемому об'єкті, порівнянні його параметрів із заданою програмою функціонування, у виявленні відхилень, у прийнятті та організації виконання відповідних рішень [7,с.107]. Він вважає, що завдання перевірки діяльності, а також порівняння її з наміченими цілями та напрямками розвитку здійснюється через функцію контролю [7,с.96].

Незрозуміла думка прихильників західних концепцій, яка висловлюється в [8,с.183-185]. Її автор вважає, що в системі головних функцій менеджменту важлива роль належить здійсненню на підприємстві внутрішнього контролю, який представляє собою процес перевірки виконання та забезпечення реалізації всіх управлінських рішень в області фінансової діяльності з метою реалізації фінансової стратегії та попередження кризових ситуацій. Але підвищенню ефективності його реалізації сприяє впровадження контролінгу – ефективної комплексної управляючої системи, яка не обмежується рамками тільки внутрішнього контролю, а слугує дієвим механізмом формування реалізації та корегування всіх головних управлінських рішень у сфері менеджменту. Тут зовсім не зрозуміло навіщо автор виділяє у системі менеджменту систему контролінгу. Немає сенсу виділяти ще підсистему, яка нібито координує взаємозв'язки між іншими функціями управління.

Отже, існують різні думки про місце та значення контролю в управлінні підприємством. Він об'єднується з економічним аналізом та обліком, не входить до складу функцій управління, розглядається як самостійна функція.

На перший погляд не має значення як недооцінка контролю, так і перебільшення його ролі в управлінні виробництвом. Оперативний контроль займає своє місце в управлінському циклі незалежно від того, на яких позиціях стоять дослідники. Але все ж таки необхідно ще раз звернутися до цього питання та вияснити, яка саме роль йому належить.

Ми вважаємо, що автори, які поєднують контроль з іншими функціями управління не приводять для цього достатньої наукової аргументації. Не можна визнати те, що функція контролю поглинає функцію аналізу тому, що в ході контролю виясняються причини відхилень від планів, норм та нормативів. Бо також можна було б висловити і протилежну думку, коли аналіз поглинав би контроль.

Важко погодитися з авторами, які наділяють облік контрольними властивостями і поєднують його з контролем.

За допомогою бухгалтерського обліку здійснюється поточний контроль. Ця форма контролю охоплює всі ділянки діяльності підприємства та з боку бухгалтерського обліку націлена на забезпечення доцільності виконуваних операцій виробничої та фінансово-господарської діяльності.

Але здійснення контролю як функції управління потребує необхідних дій як робітників обліку, так і робітників інших економічних служб, а також керівництва підприємства.

У процесі контролю використовуються різні прийоми та методи, які виходять за межі функціонування бухгалтерського обліку. Це ще раз підтверджує, що завдання бухгалтерського обліку в частині контролю не можливо ототожнювати з завданням контролю як функції управління і як самостійної дисципліни.

Так як функції управління знаходяться у тісному взаємозв'язку, то існуючі між ними грані проявляються недостатньо чітко. Тому в літературі існують різні погляди відносно їх внутрішнього складу.

Таким чином, практично стираються межі, які об'єктивно існують між контролем та аналізом, обліком і контролем.

У силу виказаних міркувань, ми розділяємо погляди авторів, які розглядають контроль у якості самостійної функції управління. Але вони характеризують контроль лише з точки зору його важливості у загальному процесі управління. Ми вважаємо, що не тільки значущість, а й інші суттєві риси визначають самостійне місце функції контролю. Тому погоджуючись з іншими дослідниками [9,с.32-34], вважаємо, що можна визначити такі головні його риси:

По-перше, контроль має свій власний предмет, який відрізняється від предмету бухгалтерського обліку та економічного аналізу. Предмет контролю – фінансово-господарська діяльність підприємства, яка вивчається з метою виявлення недоліків та їх причин у взаємозв'язку з діями виконавців і розробки пропозицій для поліпшення функціонування об'єкту або управлінські рішення, фінансові, господарські операції та процеси, які оцінюються з позицій їх економічної ефективності, законності, достовірності та доцільності, забезпечення зберігання власності [5,с.28].

Погоджуючись з цими визначеннями розуміємо, що в загальному управлінському циклі обов'язково здійснюється контроль стану і використання ресурсів, виробництва продукції та її реалізації. Але на відміну від функції аналізу, яка розглядає ці процеси взаємопов'язано він носить локальний характер і більш орієнтований на виявлення відхилень, які понижують можливості інтенсивного розвитку економіки.

Зовсім інший зміст має предмет бухгалтерського обліку, який представляє систему реєстрації, нагромадження, групування, систематизації та обробки результатів діяльності кожного виробничого підрозділу, відділу або служби підприємства [6, с.14-15].

Власний предмет має і економічний аналіз. Його можна визначити як господарську діяльність підприємства та його підрозділів, відображену в системі показників, які найбільш об'єктивно характеризують щоденні результати роботи з метою своєчасного виявлення причин відхилень від планових параметрів для прийняття відповідних управлінських рішень [2,с.13]. Багато інших визначень не мають суттєвих розбіжностей змістовного характеру. Всі вони відображають особливий підхід до вивчення економіки, який властивий тільки аналізу.

По-друге, контроль відрізняється специфічністю метода. Він представляє собою сукупність способів та специфічних прийомів, які використовуються при дотриманні відповідних принципів для вивчення законності, доцільності, достовірності фінансово-господарських операцій на основі облікової, звітної, нормативної та іншої інформації в сполученні з дослідженням фактичного стану об'єктів контролю [8,с.25]. У його основі

лежить використання системи способів документального та фактичного контролю, які розкривають його комплексний характер та специфічність метода [5,с.30-31].

Документальний контроль полягає у встановленні суті та достовірності господарської операції за даними первинної документації, облікових реєстрів і звітності, у яких вона знайшла відображення в обліку, а фактичний у встановленні реального стану об'єкта за допомогою зважування, вимірювання, лабораторних аналізів тощо. Вони взаємопов'язані, а тому сукупне їх застосування дає змогу встановити дійсний стан об'єктів, розробити заходи, щодо усунення недоліків. Існує і багато інших висловлювань, але вони подібні тим характеристикам метода, які вже викладені або несуттєво відрізняються від них. Таким чином, контроль – функція управління, яка використовує сукупність засобів впливу на об'єкт, більшість з яких не властива іншим функціям.

А по-третє, контроль має можливість превентивного впливу на об'єкт. Здійснення функції контролю має за мету не тільки виявлення виниклих відхилень від заданого стану об'єкту, але і попередження їх виникнення. Це дозволить запобігти тим процесам, які суперечать вимогам нормативних документів або не погоджуються з цілями діяльності підприємства.

Функції обліку та економічного аналізу властивостями попередження впливу на об'єкт не наділені. Вони дають можливість покращити роботу в майбутньому, але не впливають на помилки поточного періоду, тому що побудова інформаційної моделі, вивчення економічних процесів та виявлення резервів відбуваються вже після здійснення кругообігу засобів підприємства.

Отже, самостійне значення контролю в управлінні підприємством визначається наступними головними рисами: специфічністю предмету, специфічністю методу, можливістю превентивного впливу на об'єкт [9, с.32-34].

Погляди попередників і наші власні міркування дозволяють вважати, що контроль – це самостійна функція управління. Використовуючи планові показники, норми та нормативи, кошториси, дані оперативного обліку, контроль своєчасно впливає на поведінку та на стан економічних об'єктів, таким чином, активно бере участь у формуванні кінцевих результатів виробництва. Цим і пояснюється його значення в системі оперативного управління.

Важливе значення має обґрунтування необхідності створення системи об'єктів, яка повинна знаходитися під впливом функції контролю, що здійснюється в оперативному режимі часу. Його об'єктами є: процеси в динаміці, ресурси в статичі, результати. У свою чергу процеси діляться на три групи: господарські операції та процеси на стадії зародження, здійснення та завершення. Контроль у цілому має важливе значення в управлінні, проте пріоритетне належить превентивному контролю, що дозволяє перш за все попередити незаконні та недоцільні операції. Тому важливо визначити об'єкти, які характерні для кожної стадії.

На стадії зародження господарських операцій досягається попередження негативних відхилень у керованому об'єкті. Головна ціль тут в тому, щоб передуючи здійсненню господарських та фінансових операцій, ще на стадії прогнозів та планів попередити спроби порушення діючого законодавства та нецільового або нерационального використання коштів.

У процесі здійснення господарських операцій проводиться безпосередньо поточний контроль. Спираючись на дані первинних документів, оперативного та бухгалтерського обліку, він дозволяє відслідковувати та регулювати господарські

ситуації, попереджувати втрати та збитки, запобігати здійсненню фінансових правопорушень, здійснювати, таким чином, превентивне регулювання відхилень.

Особливість стадії завершення полягає в тому, що тут можна виявити відхилення, які не виявлені на попередніх стадіях. Цим вона формує умови для якісної оцінки їх ефективності.

Контроль проникає у всі сфери діяльності та відіграє важливу роль в організації та функціонуванні системи оперативного управління. Має за мету забезпечення життєдіяльності та постійного удосконалення управлінського циклу на основі власного розвитку та чіткої взаємодії з іншими функціями.

Разом з тим ціль контролю необхідно розглядати в більш вузькому, конкретному змісті. З цієї точки зору вона полягає в виявленні відхилень фактичного стану управляемого об'єкту від нормативних, планових та інших характеристик у відповідності з якими він повинен функціонувати. Така постановка цілі дає можливість запобігти покладання на контроль різного роду невластивих йому завдань, пов'язаних з оптимізацією об'єкту, підбором, обробкою інформації та вирішенням інших питань, які відносяться до компетенції планування, обліку, економічного аналізу, регулювання. Відповідно до цієї мети постають наступні головні завдання: попередження виникнення відхилень, які порушують встановлений нормативними та плановими документами режим функціонування об'єкту і, таким чином, понижуючих можливості досягнення економічних, соціальних та багатьох інших його цілей. Завдання досконало чітко погоджується зі здібністю функції контролю здійснювати превентивний вплив на об'єкт і його складові; зниження вірогідності виникнення відхилень у ході здійснення господарських операцій; виявлення допущених відхилень.

Висловлюється думка, що перед контролем взагалі та оперативним, зокрема, не ставиться завдання усунення негативних відхилень та розвитку позитивних тенденцій, бо вони не відносяться до функції контролю, а стосуються інших функцій управління – економічного аналізу, регулювання та планування [9,с.37]. Якщо розглядати це питання суто теоретично, а управлінський цикл у логічній послідовності виконання функцій, то з такою думкою можна було б погодитися, проте в практичному управлінні контроль пов'язаний з прийняттям рішень у самому процесі виявлення відхилень, тому не завжди можна відділити одну від одної функції контролю та регулювання. Їх взаємопроникнення проявляється в управлінні окремими елементами процесів матеріально-технічного забезпечення, виробництва, реалізації, тобто в оперативному управлінні. Ця обставина вносить декілька уточнень у зміст функції контролю: він повинен вестись з достатньою ступінню оперативності, його мета – превентивне регулювання негативних відхилень, коли контролюється законність господарських операцій на стадії їх зародження, в оперативному виявленні і регулюванні відхилень, коли вони вже допущені.

На практиці управління економічними об'єктами оперативний контроль націлений переважно на виявлення та регулювання реально існуючих відхилень фактично використаних у виробництві матеріалів від поопераційно-подетальних норм, фактичних обсягів виробництва продукції, робіт та послуг від планових завдань.

На наш погляд, пріоритетне значення повинно належати превентивному контролю, тому що потрібно у всіх випадках попередити виникнення відхилень.

Цілі та завдання є підґрунтям визначення принципів, за допомогою яких має функціонувати система оперативного контролю.

Так як він являється невід'ємною складовою цілісної системи управління, чітко вписується в неї, здійснюється у взаємозв'язку з іншими її підсистемами, то і принципи

повинні узгоджуватися із загальними принципами побудови системи, впливати із них і являтися головними правилами поведінки управлінського персоналу. Це принцип системного упорядкування організації контролю, який зобов'язує відбирати об'єкти таким чином, щоб вони знаходилися у взаємозв'язку та взаємодії; принцип доцільного наближення функції контролю до центрів прийняття управлінських рішень; принцип органічної взаємодії з іншими функціями управління з метою поглиблення інтеграційних процесів.

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

Висловлені міркування дають змогу зробити такі висновки:

- контроль, який здійснюється в оперативному режимі часу, є сукупність процедур, котрі охоплюють цілісну систему економічних об'єктів підприємства - господарських процесів, ресурсів, результатів діяльності;
- сукупності контрольних процедур, які здійснюються в превентивному, поточному і минулому режимах часу, складають у цілому зміст окремої функції, що здійснюється системою управління в просторі і часі;
- місце і значення функції контролю в його оперативному значенні визначають цілі і принципи, відповідно до яких він організується та здійснюється.

Наукову новизну мають положення статті, що розкривають логіку визначення місця і значення функції контролю в системі оперативного управління підприємством. Подальші наукові дослідження доцільно вести для того, щоб визначити об'єкти, цілі та принципи контролю в умовах впровадження сучасних управлінських концепцій.

Література

1. Суварно Р.В. Развитие организации оперативного контроля экономической деятельности промышленного предприятия: Дис...канд.экон.наук: 08.06.02.-Одесса, ОГЭУ, 1998.- 153с.
2. Шкарабан С.И. Оперативный экономический анализ в производственном объединении- М.: Финансы и статистика, 1985.- 168с.
3. Биренберг Б.М. Сущность общей функции контроля// Социалистический контроль: Методы и проблемы.- Киев: Наук. Думка, 1985.- С. 49-61.
4. Казанцев А.К., Серова Л.С. Основы производственного менеджмента: Учеб. пособие.- М: ИНФРА-М, 2002.- 348с.
5. Белобжецкий И.А. Финансово-хозяйственный контроль в управлении экономикой.- М.: Финансы, 1979.- 252с.
6. Имитационное моделирование в оперативном управлении/ Н.А. Саломатин, Г.В. Беляев, В.Ф. Петроченко, Е.В. Прошлякова.- М.: Машиностроение, 1984.- 208с.
7. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие.- К.: Товариство «Знання», КОО, 1998.- 512с.
8. Бланк И.А. Концептуальные основы финансового менеджмента.- К.: Ника-центр, Эльга, 2003.- 280с.
9. Оперативный контроль экономической деятельности предприятия/ Б.И. Валуев, Л.П. Горлова, Е.Л. Зернов и др.- М: Финансы и статистика, 1991.- 224с.