

## ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

*О.С.Пилипенко, аспірант*

*Національний аграрний університет*

*В статті розглянуто методологічний підхід до формування результативного контролю в системі менеджменту.*

*В статье рассмотрен методологический подход к формированию результативного контроля в системе менеджмента.*

**Вступ.** Забезпечення динамічного розвитку підприємств аграрної економіки можливе на основі сформованої результативної системи менеджменту. Побудову такої системи слід здійснювати на системно-комплексному підході до її формування. Першочерговим є забезпечення збалансованості і розвитку елементів системи і, перш за все, функцій управління. Останні в своїй комплексній взаємодії не збалансовані. Неefективною є контрольна функція. Це підтверджується результатами досліджень багатьох авторів (1, 2, 3, 4, 5). Трансформаційні процеси в економіці України не повною мірою покладені в основу трансформації функцій управління і, зокрема, контрольної. Теоретико-методологічні підходи щодо здійснення трансформаційних процесів не виконують упереджувальної функції по відношенню до змін, які відбуваються в аграрній економіці.

**Постановка задачі.** Підвищенню ефективності діяльності господарюючих структур повинна сприяти раціонально побудована система управління менеджменту з розвинутими функціями управління і, зокрема, контрольної.

Тому виникає об'єктивна необхідність в розробці теоретико-методологічних підходів щодо трансформації функцій контролю та формування управлінського контролю як системи.

**Результати.** Зміна форм власності, перехід на ринкові механізми господарювання лягли в основу формування нової, за якісними параметрами, системи менеджменту. Виникла проблема розробки теоретико-методологічних підходів до створення динамічно розвиваючої системи менеджменту, адекватної вимогам ринко-

вого конкурентного середовища. Це потребує трансформації функцій управління і, зокрема, контрольних. Така позиція обумовлена тим, що стара парадигма побудови системи контролю базувалася на концепції здійснення адміністративного і частково економічного контролю в системі ієрархії влади, зорієнтованого на виконання планів. Основним об'єктом контролю виступав план. Практично були звужені об'єкти контролю.

Однак ринкове конкурентне середовище змінило функції, цільову спрямованість, динамізм та об'єкти контролю. Відбувається процес трансформації контролю в системі менеджменту. Він обумовлений сукупністю об'єктивно-суб'єктивних факторів, а саме:

- зміною форм власності та положення лінійно-функціональних працівників, суб'єктів власності в системі діяльності та менеджменту;
- зміною пріоритетів розвитку господарюючих структур в напрямку стратегічного спрямування;
- розширенням цілей підприємств в зв'язку з одержанням розвитку маркетингової і логістичної діяльності, управління конкурентоспроможністю та антикризовою діяльністю;
- підвищенням ризикованості в процесі взаємодії організаційних формувань із суб'єктами зовнішнього середовища;
- розширеною системою критеріїв та показників оцінки діяльності підприємницьких структур;
- скороченням часу формування зведено-аналітичної інформації для обґрунтування та прийняття рішень стратегічного, поточного та оперативного характеру;
- пріоритетністю інформаційної системи в забезпеченні результативності діяльності підприємств та ін.

Трансформація контролю повинна здійснюватися як в плані розширення об'єктів контролю, так і в плані інтеграційного зв'язку з усіма управлінськими функціями, з видами управління та їх цільовою спрямованістю. Це вимагає розширення видів контролю, виділяючи: лінійний, функціональний, організаційний; технологічний на стадіях обґрунтування та прийняття рішень, розробки та реалізації програм, формування та реалізації стратегій; логістичний,

маркетинговий, фінансовий, управлінський та ін.

Таким чином, лише системний і комплексний підхід дозволить обґрунтувати напрям трансформації контролю та сформувати результативну систему контролю.

При формуванні результативної системи контролю необхідно враховувати ряд вимог. Існує ряд рекомендацій і принципів. Г.Кунц і О.Доннел в основу проектування результативної системи кладуть такі принципи: нормативів, контролю по критичним точкам, виключенні, гнучкості контролю, дії, відповідальності за здійснення контролю, ефективності контролю, прямого контролю, відображення планів, організаційної відповідності, гарантії досягнення цілей, орієнтація контролю на майбутнє. З виділенням таких принципів можна погодитися. Однак вважаємо за доцільне розширення принципів формування результативної системи контролю. Така необхідність обґрунтована в наших дослідженнях. В її основі концепція створення упереджувальної системи контролю, в яку покладені принципи, що систематизовані і доповнені О.Д.Гудзинським, а саме: цільовий характер здійснення контрольних функцій, неперервність здійснення контролю, мотивуючий характер контролю, забезпечення контролем стадій розвитку систем, перспективний характер контролю, єдність і взаємозв'язок контролю та планування, відповідність форм контролю цілям, невіддільність власності і контролю від виконання та ін. (2). Необхідність врахування названих принципів при формуванні результативної системи контролю підтверджується нашими дослідженнями. За результатами експертної оцінки 400 респондентів коефіцієнт значимості названих принципів становить понад 0,6. Особливо високо оцінюють необхідність врахування названих принципів при формуванні системи контролю респонденти економічно сильних підприємств. Названі принципи покладені в основу формування менеджерського контролю як системи (табл. 1).

Запропонований підхід до формування менеджерського контролю як системи дозволить адаптувати останню до нових задач в умовах швидко змінюючого конкурентного середовища та забезпечити ефективне функціонування підприємницьких структур.

Таблиця 1

## Менеджерський контроль як система

Під-системи	Основні елементи підсистем (змістовність складових елементів)
Цілі контролю як системи	<p><u>1. На стадії проектування систем</u> - забезпечення в часі і в просторі виконання технології проектування систем, розробки програм (інформаційне забезпечення управлінського персоналу за центрами відповідальності).</p> <p><u>2. На стадії обґрунтування рішень</u> - забезпечити дотримання технології прийняття управлінських рішень стратегічного, поточного і оперативного характеру; - забезпечення обґрунтованості управлінських рішень з соціальних, екологічних, економічних і правових позицій (нормативи-стандарты, правова база).</p> <p><u>3. На стадії розробки планів соціально-економічного, виробничого характеру</u> - забезпечення оптимальності і збалансованості в процесі розробки планів.</p> <p><u>4. На стадії реалізації проектів, програм, управлінських рішень</u> - забезпечення реалізації проектів, програм, управлінських рішень шляхом здійснення контрольних функцій та здійснення технологічних та інших процесів.</p> <p><u>5. На стадії виконання зобов'язань перед суб'єктами певних інтересів</u> - забезпечити в часі, просторі, за обсягом виконання зобов'язань.</p>
Задачі контролю як системи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення реалізації місії підприємства шляхом здійснення контрольних функцій суб'єктами діяльності;</li> <li>- забезпечення досягнення цілей підприємств шляхом здійснення контрольних функцій суб'єктами діяльності;</li> <li>- забезпечення виконання зобов'язань перед суб'єктами певного інтересу шляхом здійснення контрольних функцій.</li> </ul>
Суб'єкти і об'єкти контролю	<p><b>Суб'єкти контролю</b> Лінійний апарат управління Функціональний апарат управління Власники майнових та земельних паїв Суб'єкти акціонерного капіталу Колегіальні органи управління Колективні органи управління Суб'єкти податкового, бюджетного, пенсійного, екологічного та ін.. процесу Трудові колективи тощо</p> <p><b>Об'єкти контролю</b> Стратегічні програми, проекти Стратегії розвитку, задачі Управлінські рішення Виробничі та управлінські технології і процеси Ресурси підприємства Конкуренти, конкурентне середовище Зобов'язання підприємства Техніка безпеки, умови праці, екологічні фактори Продуктивні, кількісні, якісні параметри продукції Система менеджменту, центри відповідальності</p>
Методологія систем контролю	<p>Принципи побудови результативної системи контролю</p> <p>Технології здійснення контролю</p> <p>Методи контролю</p> <p>Системи нормативів-стандартів</p> <p>Критерії оцінки об'єктів контролю, параметри здійснення контрольних функцій</p> <p>Сформована система об'єктів</p>
Механізми контролю	<p><b>Організаційний</b></p> <p>Службові функції контролю</p> <p>Правомочність суб'єктів здійснення функцій контролю</p> <p>Посадові інструкції</p> <p>Задачі стратегічного, поточного і оперативного характеру, алгоритми їх розв'язання</p> <p>Технології рішень, процесів</p> <p>Нормативна база</p> <p>Структура управління</p> <p>Центри відповідальності</p> <p>Розвинута система само менеджменту і самоконтролю</p> <p>Правомочність суб'єктів, здійснюючих контрольні функції</p>
Ресурсне забезпечення	<p>Фінансове забезпечення функцій контролю</p> <p>Технічне забезпечення функціональної підсистеми контролю</p> <p>Інформаційне забезпечення суб'єктів здійснення контрольних функцій</p>

### ЛИТЕРАТУРА

1. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. -М.: ИН-ФРА-М, 2001. - 432 с.
2. Гудзинський О.Д. Менеджмент у системі агробізнесу. - К.: Урожай, 1994. - 235 с.
3. Кузьмін О.Е. Підручник. - К.: "Академвидав", 2003. - 416 с.
4. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту. Підручник / Наук. ред. В. Яцура. - Львів, БАК, 2001. - 624 с.
5. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента: Учебник. - К.: Каравелла, 2003. - 496 с.