

Н.Т. Мала, Л.Є. Угрин, О.Р. Саніна
Національний університет “Львівська політехніка”,
навчально-науковий Інститут підприємництва та перспективних технологій

КОНТРОЛЮВАННЯ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

О Мала Н.Т., Угрин Л.Є., Саніна О.Р., 2010

Запропоновано класифікацію контролю, відображено модель процесу контролю, створено модель, яка дає змогу визначити типові засоби реагування працівників на рівень контролю у колективі, визначено тип поведінки працівника у процесі контролю відповідно до стилю керівництва.

Ключові слова: контроль, функції контролю, процес контролю, система контролю, поведінка працівника у процесі контролю.

KONTROLLING IN THE SYSTEM OF MANAGEMENT

This article focuses on the classification of control, the model of controlling is presented; besides, we suggested the model which helps to define typical means of employees' reaction on the level of controlling in the collective, the type of employee's behavior is coordinated with the style of leadership.

Key words: control, functions of control, process of controlling, system of controlling, employee's behavior in the process of controlling.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Контролювання є надзвичайно важливим чинником забезпечення ефективної діяльності організації за умов конкуренції. Без надійної системи контролю не може успішно функціонувати жодна організація. До основних його завдань належить передбачення можливих помилок, збоїв, відхилень та виявлення причин їх виникнення, що дає змогу досить швидко адаптувати організацію до викликів сьогодення. Контролювання також дає можливість визначити і позитивні тенденції розвитку організації. Оскільки контроль відображає реальний стан речей, то від його ефективності у результаті залежить якість прийнятих рішень і своєчасність їх виконання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми. Контроль не лише відображає реальний стан речей, але й дає змогу вносити відповідні корективи щодо виявлених відхилень та стимулює виконавців до якіснішої праці. Предметом контролю є факти і події, перевірка виконання конкретних рішень, з'ясування причин відхилень, оцінка ситуації, прогнозування наслідків.

Контролювання – це вид управлінської діяльності щодо оцінювання рівня виконання завдань і досягнення цілей, виявлення відхилень, збоїв, недоліків та причин їх виникнення з метою уникнення нагромадження й повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем тощо [2, с. 226].

Виокремлюють такі функції контролю [6, 7]: діагностична (полягає у виявленні фактичного стану справ з виконання ухваленого рішення, з досягнення певних показників), орієнтаційна (спрямовує менеджерів на проблеми, які в цей момент є найактуальнішими), стимулююча (проявляється у виявленні й залученні до роботи усіх невикористаних резервів, спрямованих на досягнення цілей), інформаційна (полягає в тому, що одержана під час контролю інформація є підставою для прийняття відповідних рішень і проведення коригуючих дій, завдяки яким забезпечується нормальне функціонування об'єкта, що перевіряється).

Більшість систем контролю зворотного зв'язку в організаціях – це системи незамкнутого циклу. Для досягнення власних цілей система повинна реагувати як на зовнішні, так і на внутрішні фактори, які можуть привести до відхилень. До основних внутрішніх змінних організації належать

цілі, структура, задачі, технології і працівники. Зовнішні фактори – це фактори зовнішнього середовища, які впливають на організацію: конкуренція, нові закони і технології, погіршення загальної економічної ситуації, зміни культурних цінностей. Системи контролю зворотного зв'язку дають менеджерам змогу виявити і коригувати непередбачувані проблеми раніше, ніж вони призведуть до відхилення організації від найефективнішого маршруту досягнення її цілей [3, с. 370, 371].

Контроль забезпечує зворотний зв'язок керівника з працівниками, розширює і поглиблює його знання про їхні індивідуальні, особистісні особливості та професійні можливості, допомагає підлеглим виправити недоліки, скоригувати дії. Для підлеглих контроль дає змогу краще пізнати свої потенційні можливості, формує чіткі орієнтири поліпшення роботи [4, с. 385].

Для того, щоб контроль сприяв підвищенню ефективності діяльності організації, він повинен відповідати наступним вимогам [2–7]: ґрунтуватись на гнучких та динамічних технологіях; бути всеохоплюючим, тобто усі сфери діяльності повинні контролюватися; відображати пріоритети організації відповідно до стратегічного спрямування і діяльності; забезпечувати зворотний зв'язок; дотримуватись законності та гуманного ставлення до працівників; зосереджувати увагу не на минулому, а на майбутньому; орієнтуватись на досягнення поставленої мети; відповідати тому виду діяльності, яка є основною для організації; бути безперервним і регулярним, доступним і зрозумілим для працівників, яких контролюють; забезпечувати своєчасність, мобільність, надійність та гнучкість застосування контрольних операцій; відзначатись простотою й об'єктивністю в оцінюванні; проводитись відкрито; бути економічним, тобто ґрунтуватись на зіставленні витрат на контроль з його досягненнями тощо.

При організації контролю необхідно враховувати таке [6, с. 317]:

Ø виконання контрольних функцій повинно доручатися особам, компетентним у питаннях, що підлягають контролю, щоб оцінити причини й наслідки можливих відхилень, пропозиції з усунення;

Ø працівники, що здійснюють контроль, не повинні бути пов'язані єдиними матеріальними інтересами з підконтрольними підрозділами, щоб забезпечити об'єктивність і принциповість оцінок.

Слід зазначити, що основною метою контролю є не виправлення помилок, а запобігання їм. Згідно з позицією західних фахівців, метою контролю є сприяння тому, щоб фактичні результати найбільше відповідали очікуваням.

Цілі статті:

- розробити класифікацію контролю;
- створити модель поведінки працівника у процесі контролю;
- визначити тип поведінки працівника у процесі контролю відповідно до стилю керівництва.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Вивчення та узагальнення літературних джерел дає змогу класифікувати контроль за такими ознаками [2–7]:

1. За змістом:

Ø фінансовий (зорієнтований на фінансову сферу підприємств, правильність і своєчасність виявлення відхилень);

Ø виробничий (полягає у порівнянні показників виробничого планування із фактичними даними, а також в аналізованні відхилень);

Ø контроль якості (передбачає перевірку якості продукції для завоювання і утримання позицій на ринку);

Ø маркетинговий (пов'язаний із перевіркою рівня реалізації маркетингової концепції підприємства) тощо.

2. За етапами здійснення виробничо-господарської діяльності:

Ø попередній (здійснюється на вході в систему організації і реалізується через правила, процедури, поведінку тощо);

Ø поточний (реалізується у процесі виробничо-господарської діяльності організації);
Ø завершувальний (здійснюється на виході із системи і є необхідним для врахування організацією можливих майбутніх ситуацій, з якими буде мати справу організація, а також для забезпечення мотивації).

3. *За рівнем централізації управління контролем:*

Ø централізований (заснований на використанні суворих правил, інструкцій, жорстких нормативів);

Ø децентралізований (ґрунтується на соціальних нормах, цінностях, традиціях та корпоративній культурі).

4. *За рівнем охоплення контролем об'єктів:*

Ø суцільний (передбачає послідовну перевірку усієї сукупності підконтрольних об'єктів);

Ø вибірковий (здійснюється лише стосовно окремих виробничих та управлінських систем);

Ø разовий (проводиться під впливом чинників, що випадково виникають у процесі виробничо-господарської діяльності).

5. *За ступенем вирішення завдань:*

Ø стратегічний (спрямований на розв'язання стратегічних завдань, для виявлення майбутніх можливостей і ризиків);

Ø оперативний (полягає у систематичному своєчасному виявленні відхилень від поставлених орієнтирів, цілей і завдань, розробці заходів для вирішення конкретних проблем).

6. *За інформаційним забезпеченням:*

Ø документарний (полягає у встановленні суті та достовірності господарської операції за даними первинної документації, звітності, у яких вона знайшла відображення);

Ø фактичний (використовується для встановлення реального стану об'єкта за допомогою вимірювання, лабораторних аналізів тощо).

7. *За складністю:*

Ø простий (відображає один процес);

Ø складний (відображає кілька процесів).

8. *За призначенням:*

Ø внутрішній (виконавці самостійно слідкують за своєю роботою та її результатами, вносять необхідні корективи щодо власної діяльності);

Ø зовнішній (контроль результатів діяльності організації проводиться адміністрацією організації чи аудиторськими фірмами).

Контролювання як вид управлінської діяльності позитивно впливає на працівників, оскільки стимулює їх всебічно виявити себе. Система контролю дає змогу працівникам реально оцінити результати своєї праці, тобто визначити рівень виконання певних завдань, досягнення цілей, а також окреслити відхилення, помилки, недоліки у своїй роботі та причини їх виникнення. Не завжди можна запобігти майбутнім помилкам, проте цілком реально передбачити ступінь і особливості недоліків у роботі працівників, знаючи їх особисті якості та властивості.

Процес контролю реалізується у кілька етапів:

1. Визначення завдань контролю (передбачає чітке формулювання, усвідомлення і проголошення мети контролю).

2. Підбір критеріїв та стандартів (вибір прийнятних норм, мірил оцінювання відповідно до встановлених цілей).

3. Оцінювання виконання (полягає у виявленні фактичних даних щодо стану підконтрольних об'єктів).

4. Зіставлення реальних результатів з прийнятими критеріями та стандартами (встановлення ступеня відхилення реального виконання від стандарту).

5. Дослідження і аналіз відхилень (здійснюється на основі обґрунтованих висновків щодо встановлених стандартів).

6. Проведення необхідних коректив (пропонуються альтернативні варіанти реалізації коригувальних дій).

Організацію і послідовність здійснення контролю представлено на рис. 1 [1, с. 726].

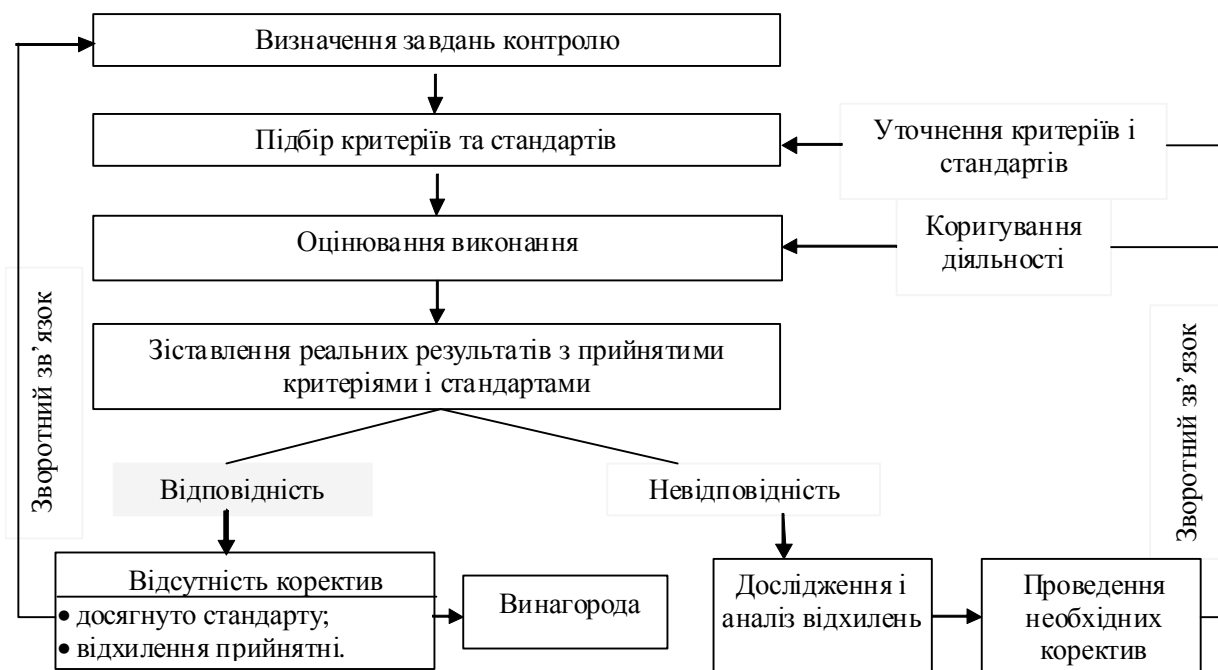


Рис. 1. Модель процесу контролю

Працівники ефективно працюватимуть, якщо чітко знатимуть, що від них очікують і яку винагороду отримають за результати своєї праці. Слід зауважити, що усі працівники працюють за гроші, проте не усі – заради грошей. Остання категорія людей трактує свою працю як шлях до самоствердження, завоювання авторитету, усвідомлення своєї причетності до результатів діяльності організації.

Контроль, який зводиться до покарання, зменшує ініціативу і креативне мислення підлеглих, наслідком чого є неможливість розв'язання нестандартних задач, відсутність інноваційних рішень і методів роботи.

Комунікації відіграють важливу роль у системі контролю. Працівники повинні володіти інформацією про результати своєї праці. Ця інформація має бути достовірною, своєчасною і сприяти виправленню виявлених відхилень, запобігати майбутнім помилкам.

Жодна організація не може постійно контролювати працівників, та й не повинна це робити. Людям потрібно довіряти, оскільки вони можуть ефективно працювати, використовуючи знання і власний досвід, за відсутності контролю.

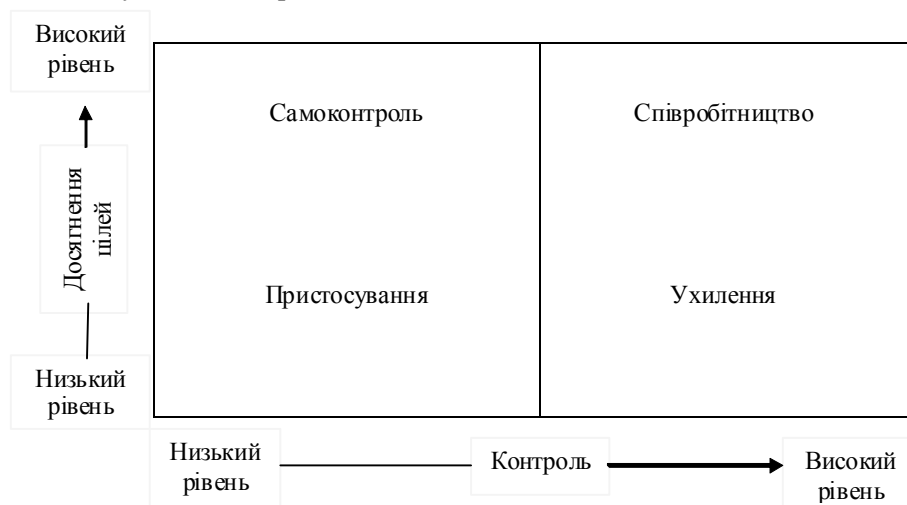


Рис. 2. Модель поведінки працівника у процесі контролю

Результати дослідження дають можливість зробити висновок про те, що рівень контролю і ступінь досягнення цілей організації знаходяться у складній взаємозалежності. Підвищення чи зниження рівня контролю може спричинити зміну виробничої і соціальної поведінки. Можна виокремити чотири типи поведінки працівника у процесі контролю: співробітництво, самоконтроль, ухилення, пристосування (рис. 2). У таблиці відображено загальну характеристику вищезазначених типів поведінки працівника. Природно, що такий розгляд процесу контролю має доволі умовний характер, тому що в реальному житті немає чіткого розмежування типів поведінки.

Поведінка працівника у процесі контролю

Типи поведінки	Загальна характеристика
Самоконтроль	Відданість працівників організації, ініціатива, ентузіазм – наймогутніші стимули людської діяльності, які сприяють досягненню цілей за мінімального контролю. Робітники виконують поставлені завдання із натхненням, оскільки основним для них є самоствердження, завоювання авторитету тощо.
Співробітництво	Якщо контроль є гнучким, достовірним, своєчасним і об'єктивним, то працівники не будуть ним обтяжені. Вони зацікавлені у вищому рівні виконання робіт, тому намагатимуться працювати якнайкраще.
Ухилення	Суворі правила, надмірний тиск чи неправильно спрямований контроль призводять до гальмування людської активності. У працівників, обтяжених звітністю чи відповідальністю, зникає бажання досягати певних результатів. За даного типу поведінки вони свідомо чи інтуїтивно не виконують поставлених завдань, намагаються приховувати об'єктивну інформацію, щоб уникнути неприємностей.
Пристосування	В управлінській практиці поширеною є «байдужість», в основі якої – звички та інерція. Зазначений психічний стан символізує тип поведінки «пристосування», котрий характеризується низьким рівнем контролю і досягнення цілей. Ця поведінка обумовлена низькою активністю, нездатністю осмислити значущість поставлених завдань, які потребують негайного вирішення.

Будь-яка поведінка працівника у процесі контролю обумовлює реакцію на неї керівника. Аналіз літературних джерел і власні дослідження дозволили виявити зв'язок стилю керівництва на засадах життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара з типом поведінки працівника у процесі контролю.

Так, за типу поведінки «самоконтроль», керівник може застосовувати стиль керівництва S_4 – «делегування», тобто повністю делегувати підлеглим повноваження щодо виконання завдань, оскільки працівники за мінімального контролю досягають поставлених кінцевих результатів. Стиль керівництва S_2 – «передавання» доцільно застосовувати за типу поведінки «ухилення», оскільки керівник виступає у ролі наставника, який пояснює підлеглим шляхи та засоби виконання завдань, дбає про соціально-психологічний клімат у колективі. Керівникові важливо помічати навіть маленькі досягнення, йому варто подбати про стимулювання і підтримку підлеглому у його починаннях. За типу поведінки «співробітництво» керівнику доцільно застосовувати стиль керівництва S_3 – «участь підлеглих у прийнятті рішень», який передбачає колективний підхід до виконання поставлених завдань і змушує підлеглих постійно підвищувати рівень продуктивності праці. Стиль керівництва S_1 – «вказівка» – необхідно застосовувати за типу поведінки «пристосування», оскільки він передбачає чітке інструктування працівників щодо шляхів досягнення визначених цілей і застосування санкцій у випадку невиконання запланованих результатів.

В організації важливо сформулювати систему контролю, оскільки сам керівник не здатний самостійно здійснювати контроль. Ефективна система контролю стратегічно спрямована, проста і своєчасна, сприяє досягненню цілей. Вона надає організації конкурентних переваг, оскільки відображає реальний стан речей і передбачає наслідки.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Впроваджуючи систему контролю в організації, необхідно врахувати певні моменти. По-перше, якщо контроль не є всеосяжним, то працівники намагаються якісно виконувати лише ті завдання, які піддаються контролю, тому він не

може реально відображати результати діяльності організації. По-друге, поведінка працівників може змінюватися залежно від того, наскільки правильно керівник використовує інформацію, яку він отримав у процесі контролю. По-третє, лише керівник, який знає переваги і недоліки кожної стратегії контролю, може ефективно застосовувати її для вирішення завдань, які стоять перед організацією.

Перспективою подальших досліджень є вивчення креативного мислення у бізнесі та методів стимулювання креативності працівників.

1. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 864 с. 2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: "Академвидав", 2007. – 462 с. 3. Мескон, Майкл Х., Альберт, Майкл, Хедоури, Франклин Основы менеджмента, 3-е издание: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 672с. 4. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с. 5. Результативный менеджмент. Как построить эффективную систему управления: сб. ст. по практ. менеджменту / сост. И.В. Липиц. – Москва: Омега-Л, 2006. – 218 с. 6. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. 3-є вид. – К.: Каравела, 2008. – 352 с. 7. Усач Б.Ф. Контроль і ревізія: Підручник. – 5-те вид., стер. – К.: Знання-Прес, 2004. – 253 с.

УДК 338.26; 658.5

Б.В. Наконечний

Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМИ ВИРОБНИЧИМИ ЗАСОБАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© Наконечний Б.В., 2010

Досліджено основні шляхи підвищення ефективності управління основними виробничими засобами на підприємстві; розглянуто як інтенсивні, так екстенсивні шляхи їх реалізації.

Ключові слова: управління, ефективність, підприємство, основні виробничі засоби, амортизаційна політика, екстенсивне використання, соціальні фактори, матеріальне стимулювання.

EFFECTIVENESS INCREASE OF MANAGING BASIC MEANS OF PRODUCTION AT AN ENTERPRISE

In this article the author researches the main ways how to increase the effectiveness of management of the main investment goods at an enterprise. He also analyzes intensive and extensive ways of their implementation.

Keywords: management, effectiveness, enterprise, basic means of production, amortization policy, extensive usage, utilization, social factors, material stimulation.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Підприємницька діяльність, яка здійснюється протягом тривалого часу, потребує певного узагальнення, систематизації та аналізу її різних напрямків, етапів, а також складових, що впливають на ефективність господарювання. Однією з важливих складових ефективності виробничої діяльності є ступінь досконалості використання основних фондів. Тому вдосконалення управління основними засобами, що безпосередньо впливає на підвищення ефективності використання основних фондів, є сьогодні важливою проблемою практично для всіх підприємств нашої держави.