

УДК 334.5

СУТНІСТЬ І РОЛЬ ФУНКЦІЇ КОНТРОЛЮ ЯК ЕЛЕМЕНТА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ

© Маркіна І.А., 2000

Полтавський кооперативний інститут

Розглянуто функцію контролю, її роль та сутність як елемента системи менеджменту споживчої кооперації.

This article deals with the control function, its role and sense as the element of consumer cooperation management system.

Істотна перебудова управління системою споживчої кооперації вимагає кардинальних змін у всіх аспектах господарського механізму. Якісні зміни в суспільному виробництві, з одного боку, перетворюють менеджмент у діючий інструмент формування ринкової структури, а з іншого – викликають необхідність перетворення як системи управління загалом, так і окремих її елементів, зокрема функцій.

У ринкових умовах господарювання першочерговим завданням перетворення системи управління споживчою кооперацією є комплексне визначення її функціонального характеру. Для того, щоб у складних умовах сьогоденної економіки забезпечити оптимальне використання людських, матеріальних і фінансових ресурсів, ефективно організувати працю людей, прийняти правильні управлінські рішення і забезпечити їхнє виконання, насамперед необхідно визначити коло питань і завдань, що будуть вирішуватися управлінським апаратом системи на різних ієрархічних рівнях. Функції не повинні залишатися догмою, їх необхідно постійно змінювати відповідно до вимог часу.

Управління підприємствами й організаціями споживчої кооперації базується на реалізації загальних і специфічних функцій. Відомо, що до загальних функцій управління належать планування, організація, мотивація і контроль.

Крім названих загальних функцій управління, правомірне умовне виділення функцій кооперативів і споживспілок, а також їхніх організацій. Склад і зміст цих функцій впливає із завдань, визначених Примірним статутом кооперативних організацій, а також положеннями про об'єднання і підприємство.

Функції споживчих товариств і споживспілок за своєю суттю є характеристикою тих завдань, що на них покладаються. Так, кооперативи відповідно до Статуту мають право відкривати підприємства, розвивати галузі господарської діяльності, купувати товари і продукцію, здійснювати будівництво тощо.

Специфічні функції управління відбивають зміст галузевих форм управління: торгової, заготівельної, виробничої та іншої діяльності.

Загальні функції управління кооперативним господарством характеризують їхній зміст і стан.

В узагальненому вигляді функції менеджменту можна охарактеризувати як властивість будь-якої системи справляти конкретний вплив на свій розвиток у процесі досягнення поставлених цілей.

У ринкових умовах господарювання значно зростає значення контрольної функції управління. Як показує практичний досвід, загрозливий фінансовий стан, що склався в багатьох кооперативних організаціях і підприємствах, насамперед є прямим наслідком утрати керівництва й ослаблення контролю за їхньою роботою з боку правління споживспілок, зростання безгосподарності і марнотратства.

Контроль у складі функцій управління – протилежний полюс стосовно функції планування і є логічним продовженням дій керівника: коли поставлена ціль, необхідно прийти до рішення, як її досягти, а якщо немає – то навіть ставити ціль. І хоча контроль як ціль необхідний, проте викликає, передусім, негативні емоції. Для багатьох людей контроль насамперед означає обмеження, примус, відсутність самостійності – усе те, що пов'язане в їхній свідомості з обмеженням прав особистості. Внаслідок цього контроль належить до тих функцій управління, суть яких, переважно, розуміють невірно.

Емоційна напруга, яку несе в собі слово «контроль», є значною мірою наслідком того, що контролюються не результати нашої діяльності, а вся наша особистість. Якщо отримані результати нашої діяльності не відповідають очікуванам, це часто стає приводом до перевірки не тільки самої праці, але і виникнення сумнівів щодо нас як особистості. Тому з усією рішучістю потрібно сказати, що об'єктом контролю не може бути особистість. Керівник, який в ході перевірки виявив, що результати нашої роботи не ті, що повинні бути, і одночасно встановив, що це результати невисокої кваліфікації співробітника, навряд чи викличе розуміння в цього співробітника. Навіть якщо виключити особистість із контролю, все одно буде дві можливості при перевірці: проконтролювати тільки результат або ще і шлях досягнення цілі. З погляду психології управління варто контролювати тільки результати. Іноді виникає необхідність контролювати шлях досягнення цілі (методи праці).

Це стосується тих випадків, коли некваліфіковане ставлення до процесу праці може призвести до втрат на підприємстві або певних збитків для працівника.

Організація самоконтролю стимулює в співробітника почуття власної відповідальності; потребує менших витрат, ніж зовнішня система контролю. Він проводиться в потрібний час, вимагає менше часу і вигідніший з економічної точки зору (співробітнику не потрібно чекати, поки керівник перевірить його результати); дає змогу співробітнику вникнути в загальний виробничий процес.

Контроль з боку або контроль керівника повинен бути первинним стосовно самоконтролю, тобто виключати будь-який ризик, пов'язаний із самоконтролем (недоліки в результатах праці, яких співробітник не помічає).

Що стосується техніки проведення контролю, то виникає питання, чи повинен співробітник знати про майбутній контроль. Проблема полягає в тому, що дуже складно дати однозначну відповідь, не розглянувши специфіку кожної конкретної ситуації і базуючись тільки на етичних нормах, без всілякого зв'язку з реальністю. Визначаючи техніку контролю, необхідно подумати і про те, який контроль проводити: вибіркового або суцільного. Тут також не можна дати ніяких загальних рекомендацій, крім тієї, що суцільний (тотальний) контроль варто проводити тільки там, де він, безумовно, необхідний.

Якщо звернутися до світового досвіду, то бачимо, що там існують штати контролерів усередині фірми і спеціалізовані аудиторські фірми. Внутрішньофірмові контролери займаються перевіркою підприємств загалом, стратегічним контролем, перевіркою запасів, сфери розвитку, готової продукції, збуту тощо. В усіх цих сферах існує відповідальність контролера за такі функції:

- функцію планування;
- аналітичну функцію;
- інформаційну функцію.

Контролер бере участь у плануванні на підприємстві, не несучи, звичайно відповідальності, за плановані підходи в галузях. Він надає необхідні для планування дані (інформаційного й управлінського характеру), так що його відповідальність поширюється на об'єднання в ціле даних із галузевого планування, опрацювання яких проводиться в рамках єдиного планування для перевірки окремих висновків і їхнього узгодження з цілями підприємства.

Вихідним пунктом концепції контролю дій підлеглих має бути таке положення: щоб цілком орієнтуватися в тому, що робиться в контрольованому структурному підрозділі, чи всі функції належно виконуються, немає необхідності контролювати кожну функцію або кожного працівника. Достатньо охопити контролем певні стратегічні пункти, вузлові функції.

Другою важливою проблемою загального значення є орієнтація контролю не на минуле, а на майбутнє.

Третя проблема службового контролю – добір оцінок для підлеглих з метою встановлення ступеня виконання ними своїх посадових функцій.

Історично в нашій країні склалося так, що від працівників вимагалось одне: виконання завдань і безумовна підлеглисть. Недопущення відхилень від норм, установлених державою, боротьба з крадіжками становили єдину ціль адміністративного контролю. Ніхто не був зацікавлений розвивати ініціативу працівників, сприяти руху знизу для удосконалення роботи, створювати позитивне ставлення з боку працівників до підприємства-роботодавця, розвивати розуміння загальних інтересів. Концепція контролю була побудована винятково на перевірці дотримання інструкцій, законів і підзаконних актів і виявленні порушників. Здійснення контролю зводилося до реєстрації в актах недоліків, тобто негативних сторін діяльності організацій, що перевірялись.

Адміністративний контроль не є ізольованим, існуючим самотійно явищем, а становить частину організаційної динаміки. Теорія контролю повинна бути відповідно вмонтованою в загальну науку управління.

У будь-якій кооперативній організації або на підприємстві відбуваються явища, що заслуговують як на позитивну, так і на негативну оцінку, кожна організація має сильні і слабкі сторони своєї діяльності. Отже, система контролю полягає у виявленні тіньових сторін діяльності, але, насамперед, у встановленні співвідношення позитивних і негативних сторін. При цьому підході слід відмовитися від контролю на основі контрольного факту. Контрольним фактом вважається явище, у процесі якого порушена певна норма. Якщо виходити з «контрольних фактів», то в будь-якій організації, яка інтенсивно працює, прискіпливий і дріб'язковий контролер може виявити низку контрольних

факторів, що являють собою другорядний і побічний результат діяльності на фоні плідної і, загалом, правильної діяльності. Дієвий контроль повинен базуватися на принципі, що дає уявлення про комплекс усієї діяльності організації або підприємства.

Погано здійснюваний контроль може завдати стільки ж шкоди, як і погано виконана робота. Крім того, потрібно враховувати й економічні моменти: витрати на утримання органів контролю, витрати праці персоналу, відірваного від власних занять для обслуговування контролерів. Негативною є також практика деяких організацій, єдиний зміст і ціль діяльності яких складається в підготовці на випадок контролю. Проведення контролю являє собою певну суспільну цінність і потрібно намагатися, щоб ця цінність перевищувала витрати.

Важлива також проблема клімату, у якому здійснюється контроль. Переконавання в тому, що контролер однаково зацікавлений у пошуку як негативних, так і позитивних сторін діяльності, буде сприяти тому, щоб кожний працівник організації або підприємства, що перевіряється, зустрічав контролера як бажаного гостя. Він буде намагатися допомогти контролеру вникнути у всі аспекти діяльності організації.

Вже стало звичним те, що в кожній об'єднаній є значна кількість збиткових підприємств. Не виключене споживче використання прибутку і статутного фонду, мало що робиться для збільшення пайового фонду. Тому на сучасному етапі дуже важливо керівним кадрам підсилити контроль за раціональним, ефективним використанням матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, зниженням витрат, дотриманням фінансової і розрахункової дисципліни, оскільки без систематичного, дійового контролю за процесом розвитку кооперативного підприємництва неможливо досягти позитивних результатів.

Такий підхід вимагає організації, чіткого встановлення цілей контролю, його процедури, створення відповідного механізму. Організація якісного контролю повинна бути справою кожного керівника. Під його безпосереднім впливом зміцниться виконавча дисципліна, підвищиться відповідальність працівників за чітке виконання покладених на них обов'язків, поліпшиться ритмічність і планомірність усієї виробничої діяльності.

Отже, правлінням і ревізійним комісіям різних організаційних рівнів системи варто активізувати роботу щодо контролю за станом трудової дисципліни серед працівників, своєчасно виявляти, усувати причини й умови, що викликають її порушення, а також невиконання тих або інших управлінських рішень правління.

Ринкова трансформація економіки докорінно змінила умови і характер розвитку споживчої кооперації. У зв'язку з тим виникла об'єктивна необхідність у подальших реформуваннях системи, переорієнтуванні її діяльності на ринковий механізм господарювання. А для цього необхідно комплексне і якісне використання функції менеджменту у практичному процесі функціонування системи споживчої кооперації.

1. Маркіна І.А Альбом наглядних посібий по менеджменту. М., 1995. 2. Право власності в споживчій кооперації України: За ред. В.І.Семчика. Інститут держави і права НАН України. К., 1996. 3. Споживча кооперація України: Іст. та соц.-екон. аспекти / С.Г.Бабенко, М.В.Аліман, В.В.Анопій та ін. К., 1996. 4. Матеріали Першої конференції споживчої кооперації України // Вісті. 26 червня 1997. 5. Матеріали Міжнародної

науково-практичної конференції «Проблеми розвитку споживчої кооперації України в ринковому середовищі». К., 1998. 6. Споживча кооперація від з'їзду до з'їзду (1994-1998 рр.). К., 1999. 7. Бабенко С. Укоопспілка: бути чи не бути // Урядовий кур'єр. 1997. 8. Реформи в Укоопспілці: вибір шляхів // Урядовий кур'єр. 1997. 9. Бабенко С. Взаємодія споживчої кооперації та підприємництва // Політика і час. 1998. N 8. 10. Фареній І. Кооперативний рух і проблеми національно-культурного розвитку // Віче. 1998. N 11. 11. Хміль Ф. Перспективні напрями менеджменту у споживчій кооперації // Вісник: діловий випуск. 1999. N 3.

УДК 658.1

ОСНОВНІ ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

© Мартиненко М.М.¹, Степаненко І.С.², 2000

¹«Екомен»,

²КДУТД

Стаття містить класифікацію факторів, що впливають на процес корпоративного управління, їх якісні характеристики; розглянуто різновиди корпоративного контролю та умови його ефективного застосування.

The article presents the classifications of factors influencing the corporate management process and the main features of these factors. The different types of corporate control and the conditions of its efficient application are reviewed.

Останнім часом значно посилюється інтерес як дослідників, так і громадськості до проблем, пов'язаних з корпоративним управлінням. Але для вирішення цих проблем необхідно, насамперед, чітко визначити зміст самого поняття «корпоративне управління» та ідентифікувати ті чинники, під впливом яких формується модель корпоративної поведінки підприємства.

На наш погляд, значення корпоративного управління невід'ємне від загального визначення управління як процесу. У процес управління входять «...дії з визначення цілей, вибору необхідних та достатніх способів, впливів та засобів досягнення цілей» [5, 20].

Отже, процес корпоративного управління – це сукупність цілеспрямованих дій акціонерів на встановлення зв'язків, з метою погодження спільних дій, спрямованих на досягнення цілей, з менеджерами та іншими зацікавленими особами.

Процес корпоративного управління, як і процес управління взагалі, можна організувати багатьма способами. «Не існує єдиної форми корпоративного управління в ринкових економіках... Суттю відмінностей ринкових економік є структура їх ринків капіталу та форми корпоративного управління.» [6, 24]. Особливості як корпоративних відносин країни, так і системи корпоративного управління на окремому акціонерному товаристві формуються під впливом цілої низки чинників.