

Галіцин В. К., д.е.н., проф.,
завідувач кафедри інформаційного менеджменту,
Суслов О. П., д.е.н., проф.,
професор кафедри інформаційного менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ПАРАДИГМА ФУНКЦІЙ КОНТРОЛЮ У КЕРУВАННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ СИСТЕМОЮ

АННОТАЦІЯ. Стаття присвячена питанням урізноманітнення функцій контролю процесу керування організаційною системою на підставі використання таких функцій інтелектуальної спрямованості, як аналіз, оцінювання і діагностика її стану.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: керування, система, контроль, моніторинг, функція, задача, принцип, аналіз, оцінювання, діагностика.

АННОТАЦИЯ. Статья посвящена вопросам расширения функции контроля процесса управления организационной системой на основе использования таких функций интеллектуальной направленности, как анализ, оценка и диагностика ее состояния.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление, система, контроль, мониторинг, функция, задача, принцип, анализ, оценка, диагностика.

ABSTRACT. The article deals with the expansion functions of process control management organizational system based on the use of intellectual functions such areas as analysis, evaluation and diagnosis of her condition.

KEY WORDS: control system, control, monitoring, function, objectives, principles, analysis, evaluation, diagnosis.

Вступ. Процес керування зазвичай супроводжують різного ґатунку невизначеності, що можуть порушувати виконання розроблених планів, а також сформовані механізми організації керування і мотивації учасників організаційної системи (ОС). До таких невизначеностей належать: невизначеність зовнішнього середовища; невизначеність, пов'язана з функціонуванням інших ОС; невизначеність цінностей і поведінки учасників ОС.

План і сформована організаційна структура — це лише бачення того, що хотілось би отримати в майбутньому керівництву ОС. Безліч багатоманітних обставин може перешкоджати реалізації запланованого. Зміни законів, соціальних цінностей, технологій, умов конкуренції та інших змінних величин навколишнього середовища можуть перетворити плани, цілком реальні в момент формування їх, через деякий час на зовсім недосяжні.

Крім того, навіть найкращі організаційні побудови мають свої вади. Спеціалізація і розподіл праці, наприклад, можуть породити проблеми координації, тертя між окремими групами учасників ОС, низьку інтенсивність роботи за відсутності мотивації. Структура, що виглядає привабливою на папері й успішно використовувалася в іншому місці та в інший час, може не виправдати сподівань керівництва організації.

Постає питання, як же керівництво успішної організації спроможне визначити, чи досягло воно своїх цілей, як воно виявляє власні помилки і помилки учасників ОС і як воно визначає, коли організації слід починати процес адаптації. Відповідь проста. Все це досягається за допомогою контролю. Майкл Мескон стверджує, що «контроль, просто кажучи, — це процес, за допомогою якого керівництво організації визначає, чи правильні його рішення і чи не потребують вони певного коригування» [2, с. 279].

Постановка проблеми. Здійснення контролю починають з моменту, коли сформульовані цілі й задачі і створена організація. Важливо те, що вже самі по собі цілі, плани і структура організації визначають напрям її діяльності, розподіляють її зусилля тим чи тим чином і направляють виконання робіт. Контроль, таким чином, є невіддільним елементом сутності організаційної системи. Ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати повністю у відриві від контролю.

Разом із тим наявні механізми реалізації функції контролю не задовольняють повною мірою потреби формування управлінських рішень, оскільки вони не враховують такі важливі стадії, як аналіз, оцінювання стану об'єкта та його діагностики на кінець досліджуваного періоду.

Аналіз досліджень і публікацій з проблеми. У більшості наукових публікацій функцію контролю у керуванні будь-якою системою розглядають як спостереження за змінами її стану та виявлення відхилень фактичних показників її діяльності від планових. Такого погляду дотримуються Е. С. Півнев [5], З. П. Румянцева [6], В. А. Созінов [7] та інші.

Зокрема, Е. С. Півнев наголошує, що контроль як функція керування покликана постійно надавати інформацію про виконання рішень.

З. П. Румянцева розуміє контроль як управлінську діяльність, «задачею якої є кількісне та якісне оцінювання та облік результатів роботи організації», а також як функцію процесу керування, його важливішу частину, «яка забезпечує зворотний зв'язок і дає змогу невпинно повторювати циклічний процес керування на новій осно-

ві» [6, с. 266]. При цьому вона стверджує, що одним із напрямів контролю є вживання заходів з коригування всіх чималих відхилень від плану, з чим не можна погодитися, оскільки це є завданням особи, яка приймає рішення, що виходить за межі функції контролю.

В. А. Созінов вважає, що «функція контролю — це організація та підтримка процесу порівняння (зіставлення) фактично досягнутих результатів організації, її підрозділами, посадами і функціоналами із запланованими» [7, с. 136].

Д. О. Новіков стверджує, що «контроль розвитку керованої системи полягає в постійному моніторингу змін стану системи, викликаних діями керованих суб'єктів, що відбуваються відповідно до плану, а також у виявленні відхилень від плану» [3, с. 79]. Поряд з цим він урізноманітнює поняття контролю і серед його механізмів виділяє «механізми отримання і оброблення інформації щодо керованої системи: механізми комплексного оцінювання, механізми узгодження і багатоканальні механізми, а також механізми оперативного керування, що дозволяють центру своєчасно коригувати управлінські дії залежно від стану керованої системи і зовнішніх збурень» [4, с. 288]. На нашу думку, оперативне керування не належить до функції контролю, а становить один із механізмів організації керування.

Аналіз цих та інших досліджень у сфері контролю як функції керування дає змогу дійти висновку, що наведене спрощене розуміння цієї функції не враховує таких важливих її складових, як аналіз, оцінювання і діагностику стану організаційної системи у разі порушення його рівноваги.

Тому **метою статті** є викладення парадигми функції контролю у керуванні організаційною системою на підставі використання таких функцій інтелектуальної спрямованості, як аналіз, оцінювання і діагностика її стану.

Викладення основного матеріалу. Під контролем зазвичай розуміють систему спостереження і перевірки процесу функціонування і фактичного стану об'єкта, що виконує такі завдання:

оцінювання обґрунтованості та ефективності прийнятих управлінських рішень;

оцінювання результатів реалізації цих рішень;

виявлення відхилень у процесі функціонування об'єкта як від прийнятих рішень, так і від установлених стандартів;

інформаційна підтримка розроблення заходів з подолання виявлених відхилень;

інформаційна підтримка розроблення заходів з коригування управлінських процесів з метою профілактики деструктивних відхилень.

Таким чином, контроль є процесом, що забезпечує досягнення системою поставлених цілей за допомогою порівняння фактичного стану системи з бажаним. Він необхідний для виявлення і розв'язання проблем раніше, ніж вони стануть дуже серйозними і негативно вплинуть на результати діяльності організаційної системи. Разом з тим одним із важливих аспектів контролю є підтримка успіху організації, тобто сприяння визначенню найефективніших напрямів її діяльності. З'ясування причин успіхів і невдач організації уможливорює швидку адаптацію її до динамічних вимог зовнішнього середовища і забезпечення тим самим бажаних темпів руху до встановлених цілей.

Контроль вирішує у системі керування такі завдання:

виявлення заздалегідь у внутрішньому і зовнішньому середовищах організації чинників, які можуть суттєво вплинути на її діяльність;

відстеження недостатньо чітко виражених тенденцій у розвитку організації, а також напрямів і глибини цих тенденцій;

своєчасне виявлення неминучих у роботі організації порушень, вад, помилок, промахів;

формування інформації про оцінювання результатів діяльності організації, а також ефективності та надійності механізму керування.

При побудові механізму контролю та його здійсненні слід виходити із загальних принципів керування. Урахування специфіки функції контролю дає змогу виокремити її з числа інших функцій керування і користуватися властивими їй принципами, що доповнюють і конкретизують загальні принципи керування.

Основними принципами контролю у системі керування є такі:

1) контроль має бути регулярним, в іншому разі неможливо отримати повну й об'єктивну інформацію;

2) контроль треба здійснювати відповідно до чітко сформульованих цілей. Визначення критеріїв контролю і формулювання його задач обов'язково має передувати розробленню механізму контролю;

3) контроль має бути гнучким. Це означає, що механізм контролю має бути здатним трансформуватися відповідно до вимог ситуації;

4) контроль має бути індивідуалізованим. Контроль, що не враховує специфіки об'єкта, не здатний дати повноцінних результатів;

5) контроль має бути економічним. Це означає, що витрати на контроль не мають перевищувати вигод, які він надає. В іншому разі контроль стає просто безглуздом;

6) контроль має бути узгодженим з плануванням. Результати контролю мають урахуватися при плануванні, оскільки помилки або несподівані, незаплановані досягнення свідчать, що якісь чинники не були враховані в процесі планування. З іншого боку, одна з основних функцій контролю — це перевірка, що дає змогу з'ясувати, чи досягнуті планові показники. Виконання будь-якого плану потребує перевірки;

7) контроль має бути результативним. Результативність контролю — це не тільки корисність і значимість сформованої за його допомогою інформації, а й своєчасність у прийнятті та реалізації рішень, що диктуються результатами контролю;

8) контроль має бути орієнтованим на конкретні результати. Це означає, що дані, отримані в результаті контролю, мають легко інтерпретуватися з позиції їхньої вигідності для організації;

9) результати контролю мають бути зрозумілими для всіх, хто в них зацікавлений. Не можна формулювати результати контролю у незрозумілому для користувача вигляді;

10) контроль має бути всеосяжним. Це не означає, що механізм контролю має бути побудований таким чином, щоб можна було отримати потрібну інформацію про будь-який напрям діяльності організації, підрозділу або окремого працівника.

Забезпеченню ефективності механізму контролю сприяє виконання таких умов:

має бути план у формі мети, стандарту чи бажаного результату, що дає змогу порівнювати фактичні результати з плановими;

має бути налагоджена діяльність щодо проведення порівнянь плану з результатами (у формі бухгалтерського, фінансового, управлінського обліку та безпосереднього спостереження за роботою виконавців) та встановлена періодичність проведення їх;

слід встановити допустимий поріг відхилень результатів від плану, перевищення якого вимагає негайних дій менеджера, що дають змогу усунути їх;

має бути налагоджена інформаційна система, що забезпечує менеджерів точною, своєчасною й адресною інформацією;

має бути сформована організаційна структура з чітко визначеною відповідальністю центру та агентів.

Контроль як процес складається із трьох етапів:

розроблення стандартів, тобто конкретних цілей, що піддаються вимірюванню, критеріїв і показників результативності функціонування об'єкта керування;

зіставлення зі стандартами реальних результатів функціонування ОС з метою визначення меж допустимих відхилень і на їхній основі — найсуттєвіших відхилень;

формування інформації щодо прийняття коригувальних дій (зміни внутрішніх змінних системи та стандартів або невтручання в роботу системи).

Контроль здійснюють за трьома його видами: попередній; поточний; завершальний (підсумковий).

Попередній контроль передувє активній діяльності ОС. Завдання його полягає в перевірці готовності системи загалом, персоналу, системи керування до роботи. Поточний контроль існує у формах стратегічного і оперативного. Об'єктом стратегічного контролю є ефективність використання ресурсів системи. Оперативний контроль зорієнтований на її поточну діяльність. Завершальний контроль спрямований на оцінювання виконання плану й передбачає всебічний аналіз результатів, а також сильних і слабких сторін системи. Дані завершального контролю використовують для розроблення чергових планів.

Технологія контролю має здійснюватися за такою схемою:

обґрунтування концепції контролю (система, процес, часткова перевірка);

визначення цілей контролю (доцільність, правильність, регулярність, ефективність);

установлення норм контролю;

визначення обсягу та якості контролю (суцільний, епізодичний, фінансовий, якості продукції тощо);

вибір методів контролю;

обґрунтування механізму контролю.

Таким чином, контроль як функція керування організаційною системою спрямований на регулярне виявлення відхилень її фактичного стану від рівноважного, але цього недостатньо для ефективного керування системою.

Необхідність підвищення ефективності керування ОС вимагає створення, впровадження і використання перспективних інструментів оцінювання і діагностики стану системи, а також відповідної інформаційної бази, що забезпечить керування повною, об'єктивною й актуальною інформацією про підготовку і прийняття рішень для своєчасного реагування та усунення наслідків дій стохастичних збурень, що виникають у внутрішньому чи зовнішньому середовищах. До числа таких інструментів належить система моніторингу.

Дієва система моніторингу є складовою системи керування, спроможною регулярно отримувати об'єктивну і своєчасну ін-

формацію щодо змін внутрішніх і зовнішніх до ОС умов, що необхідно для прийняття ефективних управлінських рішень, тобто роль системи моніторингу полягає в тому, щоб забезпечити всіх зацікавлених і уповноважених осіб, залучених до процесу виконання завдань, що стоять перед ОС, повноцінною інформацією про забезпечення ефективного рефлексивного керування її діяльністю і коригування тих із них, що не задовольняють цій меті.

Організація моніторингу є важливою складовою системи керування як інформаційним процесом, що функціонально включає нагромадження, систематизацію, оброблення, передання та зберігання інформації про оцінювання реального стану системи та його потенційних можливостей.

У найзагальнішому розумінні *система моніторингу* — це інформаційно-аналітична система спостереження за ОС за допомогою збирання, систематизації, оброблення та нагромадження інформації з метою аналізу та оцінювання її поточного стану відповідно до заздалегідь розробленої програми, діагностики та оцінювання її очікуваного стану на певний момент у разі порушення рівноваги і тенденцій розвитку внаслідок можливих збурювальних впливів внутрішнього або зовнішнього середовищ та формування інформаційно-аналітичної бази для прийняття управлінських рішень щодо забезпечення цілей розвитку системи [1].

Згідно з цим визначенням системі моніторингу, крім її традиційно основної функції, притаманні функції інтелектуальної спрямованості: аналіз, оцінювання та діагностика стану ОС.

Керування організаційною системою вимагає розроблення моделі її функціонування і системи спостереження за її станом. Наявність адекватної моделі функціонування ОС дає змогу проаналізувати її реакції на виявлені зміни її рівноважного стану (етап аналізу), а потім (на етапі синтезу) вибрати і використовувати на практиці ті управлінські рішення, які призводять до необхідної реакції. У такий спосіб у контурі керування організаційною системою реалізується механізм зворотного зв'язку, без якого неможливе ефективне керування ОС в умовах наявності збурювальних впливів, що підтверджується наявністю зворотного зв'язку в усіх системах, що функціонують у природі.

Моніторинг як процес спрямований на реалізацію функцій збирання систематизації та оброблення інформації, оцінювання стану об'єкта для прийняття якісних управлінських рішень та його діагностики (рис. 1).



Рис. 1. Моніторинг у системі керування організаційною системою

Процедура керування організаційною системою, що здійснюється в ітераційному режимі, зводиться до таких дій:

якщо в результаті оцінювання поточного стану системи (етап 2) не виявлено порушень процесу її функціонування, то процес реалізації стратегії продовжують у звичайному режимі, на що вказує зворотний зв'язок 1, в іншому разі виконують діагностику результатів реалізації стратегії з урахуванням наслідків дії збурювальних чинників або прийнятих управлінських рішень (етап 3);

на етапі 4 у разі позитивного оцінювання результатів реалізації стратегії здійснюють перехід до блоку «Стратегія організацій-

ної системи» за допомогою зворотних зв'язків 1 і 2, в іншому разі випадку — до етапу 5 моніторингу, в якому формують інформаційно-аналітична база для підготовки прийняття управлінських рішень;

після прийняття управлінських рішень за допомогою зворотного зв'язку 3 здійснюють перехід до моніторингу, тобто до оцінювання стану системи, який буде досягнуто з урахуванням прийнятих управлінських рішень.

Об'єднуючи такі найважливіші функції керування, моніторинг тим самим за своєю сутністю є складовою інформаційного забезпечення процесу керування, що й відображено на рис. 1.

Для формування інформаційної бази моніторингу використовують дані статистичної звітності, управлінського обліку, фінансової звітності, наукових досліджень, анкетування, ЗМІ, мережі Інтернет тощо. Схему формування інформаційної бази моніторингу наведено на рис. 2.

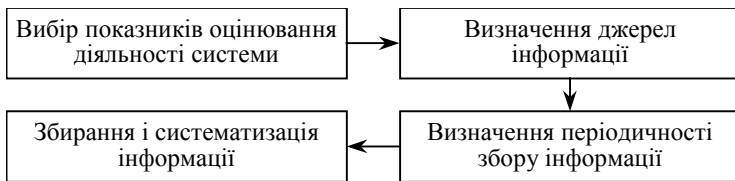


Рис. 2. Схема формування інформаційної бази моніторингу

Проведення моніторингового дослідження неможливе без урахування індикаторів системи. Поняття «індикатор» широко використовують у різних сферах науки. Стосовно моніторингу під індикаторами розуміють показники, що відображають стан об'єкта, який визначається його стратегією.

До складу інформаційної бази моніторингу можуть входити не тільки кількісні, а й якісні показники. У процесі здійснення моніторингу вона може змінюватися як за кількістю, так і за складом показників відповідно до коригування мети й індикаторів стратегії системи, яке може проводитися на окремих ітераціях керування системою для усунення наслідків дії збурювальних чинників і приведення системи до рівноважного стану.

До формування інформаційної бази моніторингу ставлять такі вимоги:

система показників має адекватно відображати сутнісні характеристики системи, давати комплексне уявлення про її функціонування;

інтегральний показник має характеризувати загальний результат функціонування системи;

використовувати треба універсальний блок індикаторів, що дає змогу проводити порівняльний аналіз і будувати динамічні ряди;

при проведенні порівняльного аналізу інформації слід зберігати його методичну спадкоємність, що знижує ймовірність суб'єктивної інтерпретації отриманих даних і задає єдиний алгоритм аналітичних розроблень.

Аналіз та оцінювання поточного стану системи моніторингу (етап 2) здійснюють згідно з методологією економічного аналізу.

Діагностика результатів реалізації стратегії (етап 3) спрямована на підготовку аналітичної інформації для виконання етапу 4 моніторингу. Зміст етапу діагностики полягає у визначенні очікуваних результатів реалізації стратегії, тобто у встановленні цільових показників стратегії та рівня її індикаторів, що будуть досягнуті у разі врахування наслідків дії збурювальних чинників або прийнятих управлінських рішень. Для вирішення задач цього етапу можуть бути використані спеціальні моделі та методи стратегічної діагностики економічних систем (об'єктів) або адаптивні методи короткострокового прогнозування (етап 3.2), а інформаційне забезпечення цих моделей і методів формується залежно від їх конкретних типів.

Інколи до функцій системи моніторингу відносять прогнозування стану досліджуваної системи у майбутньому періоді за тих чи тих умов. Але для динамічних процесів поняття майбутнього і поточного не має чітких просторових меж і описується своїми функціональними показниками. Аналогічно неможливо чітко встановити і часові меж процесу. Для реалізації цільової спрямованості моніторингу в кожному випадку необхідно мати на увазі, що інтерпретація поточного значення спостереження можлива лише тоді, коли воно розглядається не лише як завершальний елемент минулого періоду, а як єдина ланка між минулим і майбутнім. Це означає, що найближче майбутнє процесу є невіддільним елементом його ідентифікації. Визначення стану процесу в такому близькому майбутньому можна формально віднести до прогнозування, але насправді воно являє собою специфічну операцію, яку пропонується називати діагностикою або адаптивним короткостроковим прогнозуванням.

Існує також думка, що моніторинг системи може не лише тематично, а й організаційно входити до єдиної структури прогнозування її стану. Для таких міркувань є деякі підстави. По-перше,

моніторинг як найзручніший засіб формування структурно широкої і вивіреної інформаційної бази, що характеризує стан системи, потребує логічного продовження у вигляді побудованого на цій базі прогнозу. По-друге, розроблення прогнозу є однією з функцій керування системою. Тому організаційне і сутнісне об'єднання моніторингу з прогнозом автоматично означає легітимацію першого.

Разом із тим існують не менш обґрунтовані аргументи про нецільність використання моніторингу винятково у структурі прогнозування.

Так, зведення функцій моніторингу до інформаційно-аналітичного обслуговування прогнозу може суттєво звузити можливості моніторингу як основи систематичного оперативного регулювання функціонування і розвитку системи, причому за ширшими напружками, ніж це передбачено у прогнозах.

Процедура оцінювання результатів реалізації стратегії системи (етап 4) полягає у визначенні відхилень показників цілей та індикаторів стратегії, отриманих у процесі їх діагностики, від передбачених нею. Припустимі межі цих відхилень визначаються особою, відповідальною за реалізацію стратегії.

Формування управлінських рішень має підпорядковуватися досягненню мети стратегії системи та заданих рівнів індикаторів з урахуванням наслідків дії збурювальних чинників і виконуватися за допомогою відповідних математичних моделей і методів підтримки їх прийняття. У разі нездійсненності виконання такого завдання через обмеження можливостей системи слід приймати управлінські рішення щодо коригування самої стратегії.

Описаний ітераційний процес виконується впродовж усього життєвого циклу стратегії системи, а його етапи 1–5 являють собою алгоритм моніторингу процесу її реалізації.

Висновки. Викладена парадигма функції контролю у керуванні організаційною системою на підставі використання системи моніторингу дає змогу стверджувати, що він є не тільки невіддільним елементом системи керування, а й відносно уособленою стадією процесу керування організаційною системою, що забезпечує його інформаційну прозорість на всіх стадіях. Система моніторингу — найважливіший засіб інформаційного забезпечення діяльності об'єкта дослідження та підставі для реалізації управлінських функцій.

Підсумовуючи розгляд сутності та методичних засад побудови і функціонування моніторингу, можна виокремити такі його характерні риси:

— моніторинг являє собою процес спостереження за об'єктом або процесом впродовж усього їхнього життєвого циклу;

— як інформаційний процес моніторинг має системний характер;

— призначенням моніторингу є систематичне спостереження за об'єктом або процесом (збирання, систематизація, оброблення та нагромадження інформації) для забезпечення інформаційних потреб системи керування ними;

— кінцевою метою моніторингу є формування інформаційно-аналітичної бази для підтримки прийняття управлінських рішень щодо забезпечення рівноважного стану об'єкта або процесу;

— мета й алгоритм моніторингу визначаються особливостями об'єкта або процесу, що досліджуються;

— вирішення у межах моніторингу задач оцінювання і діагностики стану об'єкта або процесу надає йому характер інтелектуальної системи.

Наявність цих рис характеризує моніторинг як функцію контролю з оцінюванням і діагностикою стану об'єкта або процесу в системі керування ними.

Література

1. *Галицин В. К.* Модель механизма мониторинга / В. К. Галицин, О. П. Суслов, Н. К. Самченко // Развитие экономических и междотраслевых наук в XXI веке. — Новосибирск : НИГРЭ, 2014. — № 4. — С. 109-111.

2. *Майкл Мескон.* Основы менеджмента (Management) / Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. — М. : Дело, 1997. — 704 с.

3. *Новиков Д. А.* Методология управления / Д. А. Новиков. — М. : Либроком, 2011. — 128 с.

4. *Новиков Д. А.* Теория управления организационными системами / Д. А. Новиков. — М. : Физматлит, 2012. — 604 с.

5. *Пивнев Е. С.* Теория управления : учебное пособие / Е. С. Пивнев. — Томск : Томский межвузовский центр дистанционного образования, 2005. — 246 с.

6. *Румянцева З. П.* Общее управление организацией : учебник / З. П. Румянцева. — М. : ИНФРА-М, 2007. — 304 с.

7. *Созинов В. А.* Исследование систем управления : учебное пособие / В. А. Созинов. — Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2004. — 292 с.