

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

На правах рук

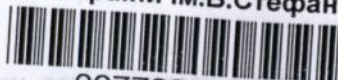
**ЗАЙЦЕВ  
ГРИГОРІЙ ІВАНОВИЧ**

**ОРГАНІЗАЦІЯ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ЕКОНОМІЧНИМИ ОБ'ЄКТАМИ  
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

спеціальність 08.06.02 - менеджмент

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т**  
дисертації на здобуття наукового ступеню  
кандидата економічних наук

Одеса 1995



Дисертація є рукописом

Робота виконана в Одеському державному економічному університеті

Науковий керівник - доктор економічних наук,  
професор  
Валусь Б.І.

Офіційні опоненти - доктор економічних наук,  
професор  
Золотарьов А.М.

кандидат економічних наук,  
доцент  
Гаспарян Р.Т.

Провідна організація - Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України

Захист відбудеться 20 червня 1995 р. на засіданні спеціалізованої вченої ради Д. 05.10.01. для захисту дисертації на здобуття наукового ступеню кандидата наук в Одеському державному економічному університеті за адресою: 270100, м.Одеса, вул.Преображенська, 8, ауд.217.

З дисертацією можна ознайомитись в бібліотеці Одеського державного економічного університету за адресою: 270100, м.Одеса, вул.Преображенська, 8.

Автореферат розісланий \_\_\_\_\_ 1995 р.

Вчений секретар спеціалізованої  
вченої Ради

кандидат економічних наук,  
доцент

Малишко В.С.

## 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДИСЕРТАЦІЇ

1. Актуальність дослідження. При інших рівних умовах результати економічної діяльності промислового підприємства в значному ступені залежать від цілеспрямованості управлінського впливу на економічні об'єкти в оперативному режимі.

Ці результати підприємства формуються у повсякденній діяльності постачальних, виробничих, збутових та багатьох інших підрозділів, і це створює оперативне управління в особливе положення, одвічно призначає його головне місце і значення в загальній системі управління. Через цю обставину є актуальними дослідження, які мають метою посилення орієнтації організаційних форм, методів і функцій на рішення завдань оперативного управління.

Їх актуальність зростає у зв'язку з існуванням серйозних недоліків в практиці оперативного управління економічними об'єктами підприємства. Недостатньо чітко визначена система об'єктів, ряд показників основних сфер діяльності не запроваджен в систему оперативного управління, особливо на рівні виробництв, безпосередньо вирішуваних завдань виготовлення продукції та ефективності використання ресурсів, не завжди закріплені, і, як правило, розосереджені функції, не розроблені моделі проходження оперативної інформації, відомості оперативного і бухгалтерського обліку дублюються, часто оперативні дані недостатньо достовірні.

Протягом багатьох десятиліть дослідники звертались до проблеми, і, натурально, в цієї галузі є досить серйозні позитивні результати. Проте вона містить ще багато дискусійного і невирішеного, і це означає необхідність подальших досліджень.

1.2. Мета і задачі досліджень. Мета дисертаційного дослідження полягає у поглибленні концептуальних положень та виробленні методичних рішень, які дозволяють поліпшити організацію оперативного управління економікою промислового підприємства. У відповідності з цією метою автор поставив такі основні завдання:

визначити властивості, які характеризують оперативне управління як цілісну систему;

поширити і поглибити класифікацію об'єктів та сфер оперативного управління і одержати, таким чином, додаткові висновки про них, які дозволяють обґрунтовано вирішувати концептуальні і методичні завдання у галузі їх організації;

розвинути концептуальні положення, які визначають основні напрямки удосконалення організації оперативного управління;

сформувавши "дерево цілей" економічних об'єктів, трансформувати його в систему показників, які повинні знаходитись у полі оперативного впливу;

знайти рішення, які зможуть поліпшити організаційну структуру та функції управління підприємством, розробити модель її орієнтації на систему економічних показників, передбачаючи снадкосмість оперативного і поточного видів управління;

обґрунтувати необхідність існування єдиної системи управлінського обліку, розробити модель орієнтації обліку на об'єкти оперативного управління.

1.3. Предмет і об'єкт дослідження. Предметом дослідження з'явилась система оперативного управління великими промисловими підприємствами, об'єктом - концептуальні і методичні питання його організації.

1.4. Методика дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження з'явилась діалектичний метод, системний підхід, праці вітчизняних та закордонних вчених з проблем управління.

Для вирішення поставлених задач використані методичні та інструктивні документи, матеріали обстеження великої групи промислових підприємств. Були застосовані методи групувань, програмно-цільового підходу, організаційного моделювання.

1.5. Наукова новизна. Наукова новизна результатів дослідження полягає у тому, що:

висунуті докази, які надають підстави розглядати оперативне управління як цілісну систему, обґрунтовано його пріоритетне значення в досягненні кінцевих економічних цілей, сформульовані його цілі та головні задачі;

розроблена система класифікацій об'єктів оперативного управління, до існуючих класифікацій організаційних структур запроваджені групування по новим ознакам і внесені окремі уточнення в основах;

вироблен і обґрунтован загальний підхід до створення і удосконалення організації оперативного управління;

вироблені і обґрунтовані принципи формування системи об'єктів оперативного управління, поглиблені принципи орієнтації організаційних структур на рішення задач оперативного управління, а також принципи, яким повинна відповідати облікова інформація про економічні об'єкти, обґрунтована необхідність сполучення циклічного та ситуаційного підходів в управлінні визначеними групами об'єктів;

поглиблені теоретичні положення щодо формування "дерева цілей", запропоновані оригінальні конструкції його моделей та адекватних їм економічних показників, в існуючі системи цілей і показників внесені уточнення і додатки;

обгрунтовані і розроблені рекомендації, які дозволяють поліпшити організаційну структуру управління економічними об'єктами;

розкриті значення і взаємозв'язок функцій, які виконуються у режимах оперативного і поточного управління, розроблена організаційна модель оперативного управління економічними об'єктами;

обгрунтована доцільність створення цілісної системи управлінського бухгалтерського обліку, розроблена модель орієнтації обліку на об'єкти оперативного управління.

**1.6. Практичне значення.** Результати дослідження створюють наукові і методичні передумови удосконалення практики оперативного управління економічними об'єктами промислового підприємства.

**1.7. Апробація** Основні результати дослідження викладені в повідомленнях на Воєукраїнській науково-методологічній конференції "Методологія бухгалтерського обліку в Україні" /м.Тернопіль, 1993 р./, науковій конференції професорсько-викладацького складу Одеського державного економічного університету /м.Одеса, 1994 р./.

Окремі положення дисертації, щодо трансформації цілей у систему економічних показників, орієнтації організаційної структури на рішення задач оперативного управління, спадкоємності функцій у галузі оперативного і поточного управління, впроваджені в Одеському виробничому об'єднанні "Кисеньмаш". Основні положення дисертації опубліковані у 5-тьох роботах.

## 2. СТРУКТУРА ДИСЕРТАЦІЇ

Дисертація складається з вступу, двох глав, закінчення і списку використаної літератури, вона містить сторінок машинописного тексту, таблиць, рисунків, два додатка.

У першій главі дисертації "Методологічні питання удосконалення системи оперативного управління економічними об'єктами" досліджені властивості, які надають оперативному управлінню цілісної системи характер, розглянуті існуючі і запропоновані нові класифікації об'єкту і суб'єкту управління, поглиблені існуючі і висунуті нові концептуальні положення в галузі організації оперативного управління.

В другій главі "Методичні рішення і практичні рекомендації" розроблені моделі системи цілей і економічних показників, вироблен загальний підхід до орієнтації організаційної структури на рішення

дач оперативного управління, розроблені рекомендації по удосконаленню окремих частин структури, розглянуті існуючі концепції виділення фінансового і управлінського обліку, розроблена модель орієнтації обліку на об'єкти оперативного управління.

### 3. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ДИСЕРТАЦІЇ

3.1. Властивості цілосної системи оперативного управління. Не менш як три системостворюючі властивості грають у даному випадку головну роль: організаційне упорядкування і взаємодія одне з одним різних за рівнем і значенням центрів оперативного управління; взаємозв'язок і взаємодія організаційної структури і функцій оперативного управління; органічний зв'язок оперативного управління з поточним.

Властивість перша. Системними властивостями цілосності володіє сукупність центрів, які створюють організаційну структуру управління підприємством. Вона створиться у відповідності з існуючим на підприємстві складом економічних об'єктів, через те володіє достатньо високим ступенем різноманітності і спроможністю взаємодії її підрозділів як один з одним, так і з окремими частинами об'єкта управління. Складність і системність об'єкта одвічно обумовлюють системність суб'єкта управління, потребують створення адекватної об'єкту організаційної структури, в якій може бути досягнена взаємодія усіх частин об'єкта і центрів управління.

Різноманітність і організаційне упорядкування центрів оперативного управління дають їм можливість одночасно впливати на принципово різні за часом, але системно зв'язані в просторі об'єкти - локальні операції на стадії зародження, операції та сукупні процеси на окремих стадіях здійснення, завершені операції і групи процесів.

Властивість друга. Не сам процес управління формує в організаційній структурі найбільш важливі властивості системності. Вирішувальне значення тут здобуває погодженість її частин з природним складом об'єкту і тими цілями, для досягнення яких вона створена.

Властивість третя. Система оперативного управління являє собою складну частину загальної системи управління підприємством, котра об'єднує усі його види - стратегічне, поточне, оперативне. Це визначається, по-перше, спільністю більшості об'єктів, по-друге, спільністю організаційних центрів, в яких виконуються функції усіх видів управління, по-третє, спадковимістю багатьох процедур, що виконуються в рамках кожного виду.

Роздільний розгляд властивостей системи управління взагалі і оперативного зокрема може здійснюватися лише на рівні теоретичного аналізу, який має стосунок метою глибоке осмислення окремо узятих вла-

створення та пов'язаних з ними практичних можливостей. В реальному житті вони виявляються одночасно і постійно взаємодіють.

**3.2. Система об'єктів оперативного управління.** Такі положення визначають загальну спрямованість у виборі об'єктів оперативного управління:

на кожному рівні управління в полі оперативного впливу повинні знаходитися об'єкти, різні за складом, характером та іншими ознаками. В цеху, наприклад, об'єктом управління будуть окремі частини загальних ресурсів, в відділі постачання – сукупні матеріальні ресурси підприємства;

економічні показники як конкретні об'єкти оперативного управління доцільно відбирати у відповідності з принципом ущільнення інформації, розуміючи під цим укрупнення і науково обгрунтовану класифікацію групвань, скорочування розмірності числових показників, звільнення від зайвої деталізації та якісних ознак, що втрачають своє значення; інакше кажучи, чим вище рівень управління, тим більш агрегированими повинні бути об'єкти;

в принципі об'єкти повинні уявляти собою деяку систему, яка сконструйована для того, щоб цілеспрямовано і ефективно впливати на них з боку управляючої системи, а характеризуючі їх показники повинні давати цілісне уявлення про основні сторони функціонування на кожному рівні управління;

не має змісту об'єднувати в систему незакінчені процеси і різного роду локальні господарські операції. Це безглуздо і у відношенні нестандартних ситуацій, які періодично виникають у різних сферах діяльності підприємства.

Приведення до системи усієї різноманітності економічних об'єктів, які знаходяться в полі оперативного управління, здійснено в дисертації за допомогою їх класифікації за сукупності можливих для даного випадку ознак. Об'єкти класифіковані по видах, стадіях, відношенню до сфери діяльності, зв'язку з функціями управління, відношенню до рівня управління. Системне упорядкування об'єктів дозволило чітко розмежувати їх стосовно до окремих ядер діяльності підприємства, вказати ключові точки оперативного управління, сформулювати цілі і показники, які визначають зміст функціонування об'єктів.

**3.3. Класифікація організаційних структур як об'єктів управління.** В контексті вирішуваної задачі структура розглядається як сукупність двох груп підрозділів, в яких:

безпосередньо проходять господарські процеси, використовуються ресурси, утворюється вартість і створюється результат.

інакше відбувається оперативний вплив на відповідні групи об'єктів; здійснюється саме управлінська діяльність - організація роботи підрозділів першої групи, нормування, планування, облік, узагальнення і аналіз проміжних і кінцевих результатів, підготовка і прийняття рішень, необхідних для підтримання внутрішньої отійкості підприємства та його виживання у зовнішньому середовищі, вироблення стратегії розвитку і т.і.

В дисертації, по-перше, систематизовані існуючі в літературі класифікації організаційних структур за їх типом, характером спеціалізації, призначенням, формою організації, характером впливу на об'єкт, стабільністю функціонування. По-друге, розроблені класифікації структур за характером діяльності, зв'язком із складом об'єкта, відношенням до рівня виробництва, відношенням до сфер діяльності.

Система класифікації достатньо повне характеризує організаційну структуру з різних боків, всі вони таким чином пов'язані з організацією оперативного управління, яке входить до загального управлінського процесу усіма своїми складаючими частинами, і впливає через стабільно функціонуючі структури, орієнтовані одночасно на усі види управління - стратегічне, поточне, оперативне.

3.4. Загальний підхід до розвитку організації оперативного управління. Вирішуючи задачу розвитку організації оперативного управління економічними об'єктами, треба виходити із слідуючого засновка: конкретні рекомендації з'являться найбільш цілеспрямованими та ефективними, якщо спочатку буде усвідомлен загальний підхід до рішення проблеми, вироблена концепція розвитку.

Концепція повинна уявляти собою достатню сукупність теоретичних положень, визначаючих загальну спрямованість у рішенні методичних і практичних задач удосконалення організації оперативного управління.

У рамках загального підходу треба визначити місце, цілі та задачі оперативного управління, виробити три групи принципів - формування сукупності економічних об'єктів, які повинні знаходитись у полі його впливу; орієнтації організаційної структури на рішення задач оперативного управління, утворення оперативної інформації про стан об'єктів; обґрунтувати перевагу ополучення в оперативному управлінні ситуаційного та цинлічного підходів. Це необхідно зробити із слідуючих міркувань:

для вибору принципових напрямлень удосконалення організації

оперативного управління важливо, у першу чергу, зрозуміти його місце в загальній системі управління, чітко сформулювати ціль і головні задачі. Осмислення цих питань одвічно визначає цілеспрямованість концепції та ефективність усіх наступних рішень, які пов'язані з її реалізацією;

треба об'єктивно уявити, по-перше, які об'єкти повинні знаходитись у полі оперативного управління, по-друге, чи повинен інтерес до них викликатись актуальністю за часом, чи слід формувати систему об'єктів, які потребуватимуть постійної уваги незалежно від стану справ на конкретних ділянках діяльності;

може бути запропоновано декілька шляхів адаптації існуючих структур до потреб організації оперативного управління, її перебудови, розвитку і т.і., і кожен з них приведе до різних результатів. Однак, потрібні не будь-які, а ефективні поліпшення тієї практики, яка склалась. Через те слід чітко уявити, якими повинні бути організаційні структури з точки зору задач оперативного управління, яким вимогам вони повинні задовольняти.

Якість оперативної інформації - її достатність, достовірність, своєчасність і т.і. - багато в чому, а в деяких випадках повністю визначає можливість оцінки стану об'єктів і прогнозування кінцевих результатів з достатнім ступенем точності. Отже, слід виробити методи, яким повинна задовольняти нормативна, планова і облікова інформація за основними критеріями якості, оптимізувати її обсяги, технологію створення і просування.

Оперативне управління відрізняється від поточного низкою істотних рис і, перш за все, знаходженням у полі його вплива принципово різних об'єктів - від ресурсів і однорідних груп завершених процесів до локальних господарських операцій і їх елементів. Збільшено, функції контролю і регулювання здійснюються у превентивному порядку - на стадії зародження операцій.

Через те неможливо вести у рамки циклічного управління всі без винятку об'єкти. Велика частина з них не укладеться і буде знаходитись під впливом ситуаційного управління.

Отже, треба осмислити різницю між змістом циклічного та ситуаційного управління на теоретичному рівні, встановити гадузь застосування кожного з них, зрозуміти можливості їх комбінування.

Реалізація підходу в методичних і практичних розробках передбачає формування системи об'єктів, економічних цілей і показників, які знаходяться у полі оперативного управління, вироблення загальної ме-

товки адаптації організаційної структури до задач оперативного управління і комбінування в неї функцій; розробки рекомендацій, які оприяють потіпшення діяльності структурних підрозділів підприємства у гадусі оперативного управління.

3.5. Місце оперативного управління в загальній системі управління. В дисертації зроблено висновок, що в досягненні кінцевих економічних результатів підприємства пріоритет належить оперативному управлінню. Дін ґрунтується на таких положеннях.

По-перше, практична реалізація усіх без винятку економічних цілей підприємства відбувається у повсякденній його діяльності.

Навіть найбільш багатособідачі програми економічного розвитку, утілені у плани, графіки, нормативи, не дають бажаних результатів, якщо існують простої ладей і осладнання, порушення графіку відвантаження продукції та др. Будь-які, у тому числі стратегічні рішення, потребують чіткої реалізації за часом, і тут починається природний перебіг функцій за низхідною - від одного виду управління до другого.

По-друге, оперативне управління на практиці охоплює усі три групи економічних об'єктів, класифікованих за їх складом: окремі елементи це не завершених процесів виготовлення продукції і різного роду незамінчених господарських операцій; види ресурсів, вже закінчені процеси і господарські операції локального характеру, проміжні результати; сукупні ресурси, процеси і кінцеві результати.

Початке, тем більш стратегічне управління в принципі не є зв'язанке з об'єктами першої та другої груп. Проміж тим, саме вони формують кінцевий результат, оскільки основою будь-яких сукупностей є елементи, і від того, як вони себе "поводять", погністю залежить стан бучої мостей.

По-третє, стас мовлявим швидко, у ряді випадків миттєве реагування на ту обстанову, яка складається. Це надзвичайно важливе тому, що оперативне управління охоплює систему ключових економічних об'єктів, у рамках яких формуються кінцеві результати роботи підрозділів і підприємства в цілому.

В цілому, безпосередній вплив на локальні процеси і проміжні результати, які визначають стан кінцевих цілей, швидко реагування на виникаючі з об'єктами відхилення і обурення, здібність до превентивного їх регулювання - ці та інші можливості обумовлюють значення оперативного управління у справі формування кінцевих економічних результатів виробництва.

його мета полягає в постійній підтримці системи управляємих об'єктів у такому стані стійкості, яка є необхідною для досягнення підприємством кінцевих економічних цілей. Дві головні задачі повинні бути вирішені, виходячи з цієї цілі:

потрібно створити організаційні передумови, які дозволяють підтримувати стійкість ключових економічних об'єктів в усіх центрах прийняття оперативних рішень за допомогою ефективної реалізації функцій управління;

необхідно удосконалювати самі функції оперативного управління, тому що безпосередній вплив на об'єкт здійснюється шляхом оперативного-календарного планування, обліку, контролю, регулювання.

3.6. Принципи, на яких повинна ґрунтуватися організація оперативного управління. Створення нових і удосконалення діючих систем оперативного управління доцільно будувати за принципами, сформульованими і обґрунтованими в дисертації стосовно до об'єкту управління, організаційної структури, інформаційної системи. Зокрема сформульовані такі принципи, які диктують загальну спрямованість в формуванні сукупності об'єктів оперативного управління.

Принцип погодженості об'єктів з реальними економічними цілями припускає, що діяльність виробничих і інших структур планується, контролюється і оцінюється тільки за показниками, які від них вимагають. Він виключає використання у внутривиробничому управлінні штучно сконструйованого механізму товарно-грошових відносин.

Принцип вибору "ключових точок" обумовлює необхідність цілеспрямованого виділення у кожній сфері діяльності і на кожному рівні управління саме тих об'єктів, стан і "поведінка" яких мають різніше чи надто важливе значення у досягненні кінцевих економічних результатів і на яких повинно зосередити зусилля у галузі контролю і регулювання відхилень.

Принцип агрегування об'єктів на подальших рівнях управління ґрунтується попередній принцип, оскільки вибір "ключових точок" так чи інакше пов'язан з визначенням укрупнених об'єктів, зміцнення акцентів до боку сукупностей. Але він диктує необхідність збільшення об'єктів не мірі підрадянства рівней управління, згодом це до правила, якого слід дотримуватися, виходячи із здорового глузду. У цієї своєї якості він має самостійне значення.

Принцип системності зобов'язує відбирати і агрегувати об'єкти таким чином, щоб вони не просто охоплювали визначені сторони економічної діяльності підприємства, хоч цей аспект є важливим і сам собою, а знаходилися у взаємозв'язку і взаємодії. Потрібно мати не просто набір об'єктів, а їх систему, в основі якої знаходяться

елементи, а на проміжних ступенях і вершині – певні їх сукупності з іншими кількісними і якісними характеристиками.

Принцип спадковості об'єктів за часом передбачає, з одного боку, послідовну трансформацію загальних для підприємства цілей та показників за низхідною, тобто виводження їх до системи оперативного управління, з другого боку – послідовне переведення об'єктів за висхідною – з оперативного до поточного, а від нього – до стратегічного. У першому випадку задача вирішується завдяки деталізації економічної інформації, у другому – її узагальненню.

Рішення відносних до організаційної структури задач здійснено в дисертації на базі принципів необхідної різноманітності організаційної структури, комплексності управління, спадковості його висів, як які були вироблені попередниками.

Принцип необхідної різноманітності зобов'язує виходити у виборі форм організації із існуючої багаторівневої структури підприємства, яка вимагає створення адекватної структури управління взагалі і оперативного у тому числі. Принцип комплексності передбачає максимально можливу погодженість і взаємодію функцій управління, підсилення їх зв'язку з цілями об'єктів, організаційною структурою і т.і. Принцип спадковості передбачає доцільне використання результатів одного виду управлінської діяльності іншими її видами. Він диктує необхідність формувати організаційну структуру управління таким чином, щоб був досягнений доцільний збіг центрів прийняття оперативних і поточних рішень відносно до одних і тих самих економічних об'єктів.

Ці принципи являють собою найбільш загальні закономірності, які пов'язані з процесом управління в цілому. Специфіку оперативного управління відображають обґрунтовані в дисертації принципи пріоритетності орієнтації цілісної системи управління на ключові економічні об'єкти, доцільності сполучення засобів презентивного і подельшого впливу на об'єкти.

Принцип пріоритетності орієнтує на виборчий підхід до формування об'єктів стратегічного, поточного і оперативного управління. Особливо оперативного він торкається то тієї групи об'єктів, змістом яких є певні сукупності завершених процесів. Задача полягає у тому, щоб виділити у цій групі ключові, найбільш важливі об'єкти стабільної дії, формуючи кінцеві економічні результати діяльності підприємств, об'єднати їх у деяку концептуальну систему, потім націлити на цю систему необхідні компоненти управління – організаційну

структуру, функції, технічні засоби обробки інформації.

Принципи сполучення засобів пов'язані з необхідністю посилити презентаційні початки /елементи в управлінні, в усіх можливих випадках попередити виникнення відхилень, які погіршують стан об'єкту і знизують його стійкість.

Принципи унілення інформації, опадкованості за часом, достаточності, адекватності інформаційних моделей внутрішньому змісту об'єкта, погодженості показників планової і бухгалтерської моделей, які відносяться до інформаційної системи і сформульовані попередниками, уявляються обґрунтованими і достатніми для чіткої орієнтації на рішення задач оперативного управління.

3.7. Економічні цілі і показники, що знаходяться у полі оперативного управління. Під цілю постійно діючої системи звичайно розуміється досягнення певного стану, який максимально задовольняє вимогам надсистеми. Виходячи з цього, критерієм реалізації системою своєї цілі повинен бути ступінь її впливу на досягнення цілі надсистеми.

Акцент на задоволенні потреб надсистеми був зроблений в умовах панування у сфері економіки державної власності, ієрархічності будівництва галузей промисловості і зв'язаного з цим обов'язкового існування для підприємства системи більш високого рівня - надсистеми. Сьогодні ж положення багато в чому змінилось, тому що підприємства недержавної форми власності не входять в галузі і інші ієрархічні системи, в яких управління здійснюється у режимі "зверху-вниз", не мають своїх органів господарського управління, які планують їх економічну діяльність. Надсистемою для них /а багато в чому і для державних підприємств/ є, по суті справи, ринок, який визначає їх цільову орієнтацію. Виходячи з цього, в дисертації зроблені такі висновки:

генеральна ціль підприємства будь-якої форми власності полягає у збереженні певної стійкості в умовах ринку, які постійно змінюються, інакше кажучи - в можливості вижити. Таке розуміння цілі у вигляді ступеню актуальності в теперішній ситуації, коли відбувається опів виробництва, а багато підприємств на практиці зупиняється тому що не зуміли по багатьох залежних і незалежних від них умовам адаптуватися до ринкових відносин;

розгорнення генеральної цілі стосовно до економічних об'єктів і структурних підрозділів і будувати "деревця цілей" відбувається з орієнтацією на цілі об'єктів попередніх рівнів. Також чинно, у внутрішньовиробничому управлінні змістено сформульовані генеральна

цілі підприємства і цілі відносно до відокремлених груп економічних об'єктів, постійні за простором та часом. У відповідності з ними виробляються і постійно змінюються гільйонні характеристики об'єктів, які мають значення економічних показників, вирішуються різного роду задачі постійного і разового характеру, які знаходяться на одних нижніх рівнях "деревця цілей".

Задача розробки системи економічних цілей і показників вирішується таким чином: на першому кроці досліджені існуючі моделі, з них виключені цілі - дублери, на другому - розроблена модель системи цілей функціонування економічних об'єктів, класифікованих за двома ознаками - їх видан і відношення до сфер діяльності, на третьому - цілі трансформовані в економічні показники, які є конкретними об'єктами оперативного управління.

Цілі і показники охоплюють, з одного боку, три групи об'єктив-ресурси, процеси і результати, з другого - ключові сфери діяльності підприємства, в яких функціонують об'єкти - матеріальне забезпечення, конструювання, технологічне забезпечення, виробниче обслуговування, господарське обслуговування, виготовлення продукції, збут, фінансове забезпечення.

3.2. Організаційні структури, які впливають на систему економічних об'єктів в оперативному режимі. Автор виходить з того, що організаційна структура управління підприємством, яка включає до себе не тільки заводські служби, але і управлінські структури і персонал нижчих рівнів, одночасно є і організаційною структурою, в рамках якої здійснюється оперативне управління.

Неможна відокремити оперативне управління від поточного, отже проблема складається з того, щоб надати цілісній структурі динамізм, необхідний для цілепрямованого і ефективного впливу на систему економічних об'єктів в оперативному режимі, поліпшити її якісні характеристики.

У великих промислових підприємствах організаційні структури управління економікою збудовані за функціональним принципом, і в силу цього, паралельно впливають на об'єкти з кількох центрів. У підсумку "розбивається" відповідальність функціональних служб, дублюється функції, інформаційні зв'язки втягаються нерациональними, в значному ступені безрезультатні об'єкти планування і обліку, немає чіткої координації в рішенні взаємозв'язаних техніко-економічних завдань.

У той же час централізація функцій в заводоуправлінні не-

слабжує процес управління у цехах та інших підрозділах, де безпосередньо реалізуються економічні цілі і приймаються зв'язані з цим оперативні, а в багатьох випадках і поточні управлінські рішення.

В дисертації містяться рекомендації, які дозволяють поліпшити організаційну структуру управління. Зміст полягає у тому, що на нижчому рівні управління функції планування, обліку, контролю, аналізу і регулювання доцільно зосередити у єдиному економічному відділі, на наступному рівні - у відділах, які безпосередньо управляють окремими сферами діяльності, треба виконувати дослідний для здійснення комплексного підходу об'єм функцій з планування, обліку, контролю, аналізу; на нижчому рівні - в цехах, склади та інших подібних структурах зміст і повнота функцій повинні залежати від характеру і складності їх діяльності, об'єма відповідальності і повноважень.

В дисертації обгрунтовано, що організаційну структуру управління економікою необхідно удосконалити у двох головних напрямках: 1/ за допомогою організаційної інтеграції управлінських функцій на рівні заводоуправління; 2/ шляхом доцільного їх делегування до структур нижчих рівней. Обгрунтована доцільність організаційного об'єднання планово-економічного відділу та бухгалтерії; запропонована структура економічного відділу, визначені основні зобов'язань цього сектору.

**3.9. Орієнтація структури на систему показників.** Задача складається з того, щоб створити організаційні передумови цілеспрямованого оперативного впливу структур усіх рівней на систему економічних показників, а через неї на самі об'єкти. При цьому необхідно досягнути найбільш повного проявлення на практиці трьох властивостей системи оперативного управління: організаційного упорядкування і взаємодії один з одним рівней за рівнем та значенням центрів оперативного управління; взаємозв'язку та взаємодії структур і функцій; органічного зв'язку оперативного управління з поточним.

В дисертації прийнята така послідовність її рішення: спочатку визначений склад функцій оперативного управління, потім виділені принципи, які покладені до основи розробки організаційної моделі оперативного управління, нарешті сформована сама модель в її загальному, укрупненому вигляді.

В модель орієнтації структури на систему показників увведені загальні для управління функції планування, обліку, контролю, регулювання та аналізу. Ті ж самі функції діють і в оперативному управлінні

ні, тому що вони, незважаючи на деяку специфічність і відокремленість за простором і часом, є тільки частиною цілісної системи управління підприємством.

Підхід до розробки моделі опирається на три групи принципів. З позицій об'єкту вирішальне значення у даному зв'язку мають принципи вибору "ключових точок" і спадковості їх за часом; з позицій організаційної структури найбільш важливими є принципи комплексності управління і спадковості його видів; з позицій інформаційної системи вирішально значення мають принципи узгодженості моделей планових та облікових показників, уцілювання та спадковості даних за часом.

3.10. Розвиток оперативних можливостей функції обліку. В дисертації розроблена модель зв'язку функції обліку з об'єктами оперативного і поточного управління. Вона ґрунтується, по-перше, на концепції взаємозв'язку оперативного і бухгалтерського обліку, яка вироблена попередниками; по-друге, на доказах про необхідність створення єдиної системи управлінського обліку, і висуватися у дисертації.

Спадковість облікової інформації за часом досягається в моделі завдяки тому, що оперативний і бухгалтерський облік проводиться переважно у одних і тих самих центрах управління.

Вироблені в практику рекомендації, які пропонуються в дисертації, будуть сприяти підвищенню рівня організації оперативного управління економічними об'єктами промислових підприємств.

Основні положення дисертації відображені у публікаціях:

1. Нормативний метод обліку матеріальних ресурсів //Тези доповідей - Одеса, ІІІК Шляхи економії ресурсів. №1, 1985, С /0,1 др.а/

2. Автоматизація контролю при формуванні періодичних документів /Бухгалтерский учет.-1988.-№16 /в співавторстві з М.Г.Бегельсимер/

3. Организация обмена, возврата, учета движения тары и определения финансовых результатов по операциям с тарой в условиях внутрипроизводственного хозрасчета: Методическое пособие/Министерство химического и нефтяного машиностроения.-Москва, 1989 /5,8 печ.л./ /в соавторстве/

4. Оперативное управление как система воздействия на экономические объекты //Оперативный контроль экономической деятельности предприятия.-М.: Финансы и статистика, 1991 /0,2 печ.л./ /в соавт./

5. Система объектов оперативного управления // Оперативный контроль экономической деятельности предприятия. - М.: Финансы и статистика, 1991 /0,1 печ.л./ /в соавт./

6. Логика развития организации оперативного управления // Оперативный контроль экономической деятельности предприятия. - М.: Финансы и статистика, 1991 /0,1 печ.л./ /в соавт./

7. Концептуальные положения, определяющие возможности развития. // И. Сравнительный контроль экономической деятельности предприятия. - М.: Финансы и статистика, 1991 /0,1 печ.л./ /в соавт./

8. Система классификации та її значення в розвиненні управлінського обліку // Методологія бухгалтерського обліку в Україні: Тези доповідей Української науково-практичної конференції. - Тернопіль, 1993 /0,1 печ.л./ /в соавт./

9. Загальний підхід до формування управлінського обліку // Методологія бухгалтерського обліку в Україні: Тези доповідей Української науково-практичної конференції. - Тернопіль, 1993 /0,1 печ.л./ /в соавт./

10. Варіантний підхід до створення системи обліку малих підприємств // Методологія бухгалтерського обліку в Україні: Тези доповідей Української науково-практичної конференції. - Тернопіль, 1993 /0,1 печ.л./ /в соавт./

11. Управленческий учет - проблемы и принципы развития // Вопросы бухгалтерского учета. - 1995. - #2 /0,1 печ.л./ /в соавт./

ЛНБ ім. В. Стефаніка  
АН України

Зайцев Г. І. Організація оперативного управління економічними об'єктами промислового підприємства.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата  
экономических наук по специальности 80.06.02.  
менеджмент.

Одесский государственный экономический университет.  
Одесса, 1995г.

Защищается рукопись, которая содержит исследования позволяющие улучшить организацию оперативного управления экономическими объектами промышленного предприятия. Углублены существующие и выдвинуты новые концептуальные положения в области организации оперативного управления, предложены новые классификации объекта и субъекта управления.

Выработан общий подход к ориентации организационной структуры на решение задач оперативного управления.

Обоснована целесообразность создания системы управленческого учета, разработана модель ориентации учета на объекты оперативного управления.

Ключевые слова: оперативное управление, система, функции, экономические объекты, учет.

Zaitsev G.I.

SUMMARY

Organization of industrial enterprises economical units  
operative management.

Dissertation for the Doctor of Phyllosy Degree ( Economics ) :  
speciality 08.06.02. management.  
Odessa State Economic University  
Odessa 1995

The dissertation which is defended contains the researches, that allow to improve economical units operative management system. Existed conceptual theses are extended and a new classification of object, and subject managing are proposed.

The common method of organization structure orientation on the solving of operative management problems is worked out.

The system of managing account is proved to be necessary, the model of account orientation on the operative management objects are elaborated.

The key words: operative management, system, functions, economical objects, accounting.

Підп. до друку 11.05.95 р. Ф-т 60x84 I/16

Замовлення 492

Тираж 100

Видділ оперативної поліграфії ОДНРЕІ

270001, м.Одеса, вул.Рішельєвська, 28

APR 20, 1900

AB 32 673  
**AB 32.673**