

Тема 4 Функции менеджмента



**СУЩНОСТЬ И МЕТОДЫ
ПЛАНИРОВАНИЯ.
ВИДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ**



Определение функции менеджмента



- **Функция управления** - обособленный вид деятельности, необходимый для реализации целей, осуществляемый путем принятия решений.
- **Функции менеджмента** играют главную роль в системе производственных отношений на всех уровнях управления, являются основой при формировании структуры управления.

Общие функции менеджмента



- **Общие функции** - это **виды** деятельности, не связанные с особой спецификой объекта управления, т.е. общие для всех органов управления. К ним относят:
- Планирование
- Организация
- Координация
- Мотивация
- Контроль



Все общие функции должны выполняться в каждом подразделении и на каждом уровне управления. Их характерная особенность - взаимопроникновение друг в друга

Понятие «специфические» функции менеджмента



- **Специфические функции** - это функции управления, которые определяются по принадлежности управления к деятельности организации в целом или к конкретным стадиям производственного процесса.

На практике, как правило, специфические функции исследуют в промышленных объектах управления.

- Например, по воздействию на отдельные *стадии производственного процесса* выделяют такие специфические функции:
 - -управление технической подготовкой производства
 - -организацию основного производства
 - -организацию обслуживающего производства,
 - -маркетинг.



По признаку воздействия на отдельные
Факторы производства различают такие
специфические функции:

- -управление персоналом
- -управление организацией труда и зарплатой
- -материально-техническое снабжение
- -организацию финансовой деятельности

Каждая специальная функция включает виды работ, соответствующие общим функциям.

На практике соотношение общих и специфических функций закрепляется в структуре управления.

Сущность планирования (План — основа организационной деятельности)



- **Планирование** — вид управленческой деятельности, связанный с составлением планов предприятия в целом, его подразделений, функциональных подсистем, отделов, служб и работников.
- **План** — это заранее намеченная система мероприятий, предусматривающая порядок, последовательность и сроки выполнения трудовых операций, объединенных общей целью.

Планирование как управленческое решение. Этапы планирования



1. Целеполагание (формулировка целей)

Чего именно ваша фирма хочет достичь?

2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей

Какой из способов представляется наилучшим?

3. Составление перечня необходимых действий

Что конкретно нужно сделать, чтобы достичь поставленных целей?

4. Составление программы работ (плана мероприятий)

В каком порядке выполнять намеченные на предыдущем этапе действия?

5. Анализ ресурсов

Какие ресурсы понадобятся для реализации плана?

6. Анализ разработанного варианта плана

Решает ли разработанный план поставленные на первом этапе задачи?

7. Подготовка детального плана действий

Нужно детализировать разработанный план, выбрать сроки выполнения работ, рассчитать необходимые ресурсы.

8. Контроль за выполнением плана, внесение необходимых изменений в случае необходимости

Насколько приближены реальные результаты к планируемым?

Критерии классификации планирования

по степени охвата

общее

частичное

по предмету (объекту) планирования

целевое

потенциала

финансов

по охвату

глобальное

контурное

детальное

по содержанию в аспекте предпринимательской деятельности

стратегическое

тактическое

оперативное

по сферам функционирования

производство

финансы

маркетинг

по срокам

краткосрочное

среднесрочное

долгосрочное

Виды планов

Сравнительный признак	Стратегическое планирование	Тактическое планирование	Оперативное планирование
Назначение	Долгосрочное существование фирмы, выполнение основной цели	Реализация стратегических планов (в сферах интересов сбыта, и тп.)	Обеспечение надежности и четкости деятельности
Субъект	Высшие уровни управления	Высшие и средние уровни управления	Средние и низшие уровни управления
Горизонт планирования	Длительный >1 года	Средний (год, квартал)	Краткий(месяц)
Широта сфер планирования	Глобальное планирование	Крупноблочное планирование	Детальное планирование
Диапазон	Широкий	Альтернатива в рамках варианта	Ограниченное число способов
Источники информации	Изменения внешней среды	Изменение внутренних условий под влиянием внешних	Внутренние условия (мощности)

Инструменты и методы планирования

- Сетевое планирование
- Прогнозирование
- Сценарное планирование
- Моделирование
- Разработка бюджетов
- Графики Г.Гантта
- проект



Сетевое планирование



- **Сетевое планирование** осуществляется в виде разработки модели, описывающей объект управления в виде сетевого графика. Сетевой график — план работ по поэтапному созданию сначала промежуточной продукции (производству промежуточного результата в форме деталей, компонентов или полуфабрикатов) с разной степенью ее готовности, а затем готового продукта.

Прогнозирование



- **Прогнозирование** — система исследований качественного характера и количественного характера , направленных на выяснение тенденций развития предприятия
- Виды прогнозирования:
- краткосрочное (до 2 лет);
- среднесрочное (от 5 до 10 лет);
- долгосрочное (на 10—20 лет и более)
- Прогнозирование осуществляется на основе методов экстраполяции, моделирования, экспертных опросов и др. Особо важная задача прогнозирования — выявление ближайших и более отдаленных последствий принимаемых решений.

Почему прогнозировать сложно?

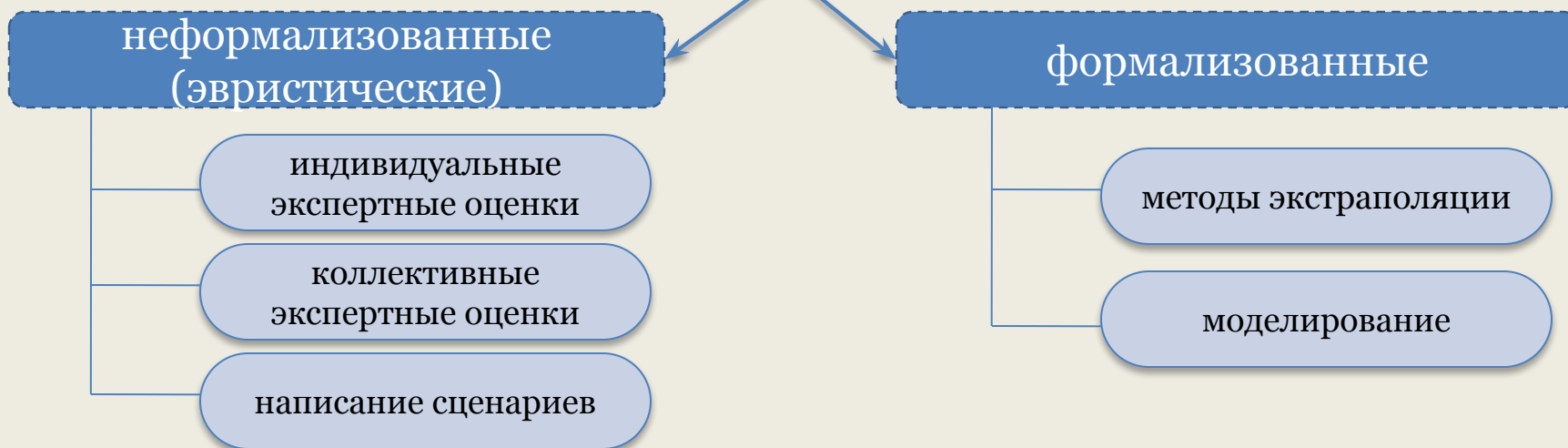


прогнозировать сложно из-за существования различных видов неопределенностей:

- недостаточностью знаний о природных явлениях и процессах
- неопределенности связаны с ближайшим окружением фирмы (прежде всего партнеров и конкурентов нашей фирмы)
- неопределенности на уровне страны (будущей рыночной ситуации в стране)
- внешнеэкономические неопределенности (иностранные партнеры)

Методы прогнозирования

Все методы прогнозирования (их более 100)
можно разделить на две группы



Наиболее широко используются методы

- интервью
- «мозговой атаки»
- коллективных экспертных опросов
- метод сценариев

Сценарное планирование



- При **сценарном планировании** для конкретного предприятия разрабатывается несколько примерно одинаково правдоподобных, но значимо контрастных вариантов будущего развития его внешней среды. Акцент делается на позиции, значимые для менеджеров предприятия при принятии стратегических решений

Моделирование



- **Моделирование** — исследование каких-либо явлений, процессов или систем на основе построения и исследования их моделей — единственный к настоящему времени систематизированный способ просчитать варианты будущего и определить потенциальные последствия альтернативных решений

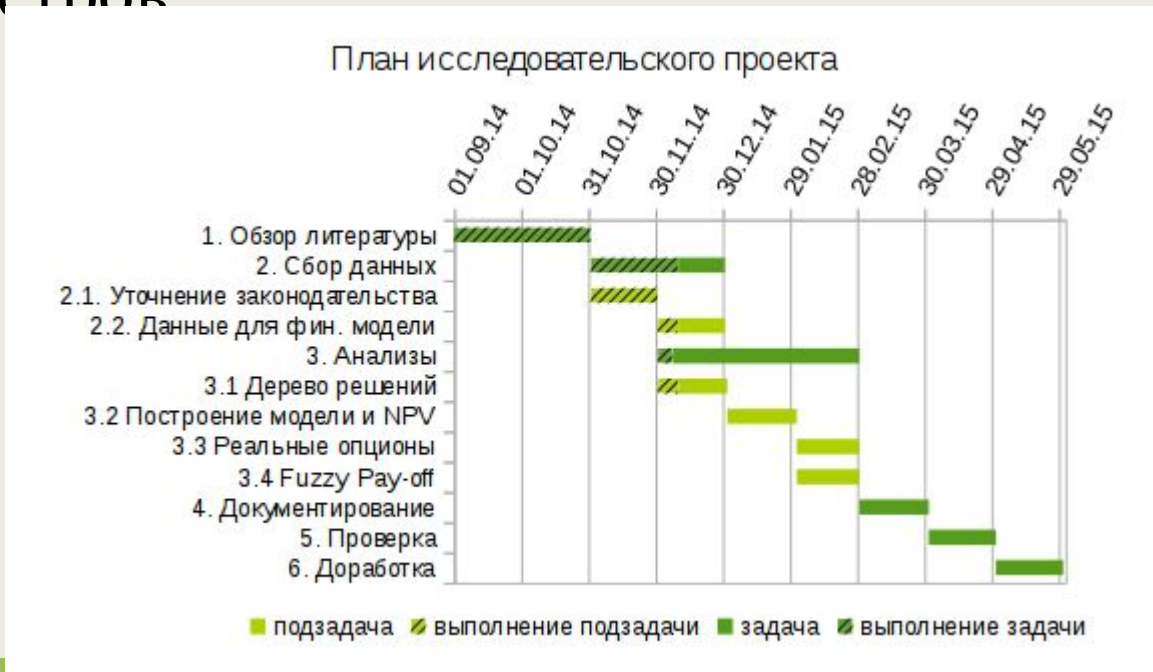
Разработка бюджетов

- **Бюджет** — финансовый документ, в котором сопоставляются денежные доходы и расходы предприятия или его подразделений. Бюджет как финансовый документ имеет в абсолютном большинстве случаев обязательный, а не рекомендательный характер



Графики Г.Гантта

- **График** — организационный документ; его основу составляет топология процессов, отображающая причинно-следственную связь фактов, функциональную структуру рассматриваемого объекта в развитии в динамике с учетом временных параметров



Проект



- **Проект** — запланированное изменение какой-либо системы или какой-либо ее части, требующее интеграции и координации деятельности всех участников этого процесса; комплекс взаимосвязанных мероприятий для достижения в течение заданного периода времени и при установленном бюджете четко определенных целей.



Бизнес-планирование



- Специфической формой планов организации сегодня является бизнес –план. Обычно он составляется на 5 лет или при ее создании, или в переломные моменты существования, например при расширении масштабов деятельности, эмиссии ценных бумаг, привлечении крупных займов.
- **Бизнес план-** форма обоснованная предпринимательского проекта, краткое точное описание предполагаемого бизнеса, средство получения инвестиций; создания деловой репутации. Это инструмент познания, самопознания, обучения

Виды бизнес планов



- 1. Бизнес – план коммерческого проекта
- 2. Концептуальный или рабочий бизнес-план развития фирмы
- 3. Бизнес –план стратегического хозяйствующего подразделения.
- 4. Бизнес- план оздоровления компании



По сравнению с другими видами планов бизнес-план обладает двумя специфическими особенностями.

- Во-первых, для доказательства выгодности того или иного проекта он должен быть привлекательным, наглядно демонстрировать всем заинтересованным лицам преимущества, которые они могут получить, приняв участие в его реализации.



- Во-вторых, бизнес-план составляется в нескольких вариантах. Главный и наиболее полный предназначен для внутреннего пользования, а на основании его разрабатываются варианты с учетом различных пользователей. Каждого из них интересуют только те моменты, которые создают гарантии соблюдения их интересов. (для банков, страховых компаний и инвесторов это – финансовая устойчивость фирмы, для дистрибьюторов – качество, новизна, цены продукции, для поставщиков – объем потребности в сырье, материалах, полуфабрикатах, для профсоюзов – социальные моменты.



- **Когда нормы взаимоотношений между людьми будут уяснены в верхах, тогда и внизу — среди простолюдинов — будет царить любовь.**

Мо-Цзы, последователь Конфуция


Общая функция менеджмента Организация



- **Организация - это создание оптимальной структуры управления, направленное на достижение цели организации (Типы организационных структур рассмотрели в теме 3)**
- Структура есть строение, устройство организации, проявляющееся как единство состава и взаиморасположения ее частей, специфический способ их соединения, особая упорядоченность взаимосвязей, которые должны ее сохранять, форма распределения различных видов деятельности между компонентами. Только нечто расчлененное может иметь структуру.
- Но структура организации отражает не только ее внутреннее строение. Можно говорить и о внешней структуре, образуемой направлениями ее взаимодействия со средой.
- Организация стремится сохранить структуру при любых изменениях, воспроизвести утраченные ею элементы, ибо это обеспечивает ей устойчивость, стабильность осуществления основных процессов. Для каждой организации всегда существует наилучшая для нее в данный момент структура (в то же время сходная структура может подходить для разных типов организаций).

Факторы, влияющие на структуру организации:

- стратегия;
- среда;
- технологии;
- размер;
- жизненный цикл;
- культура.



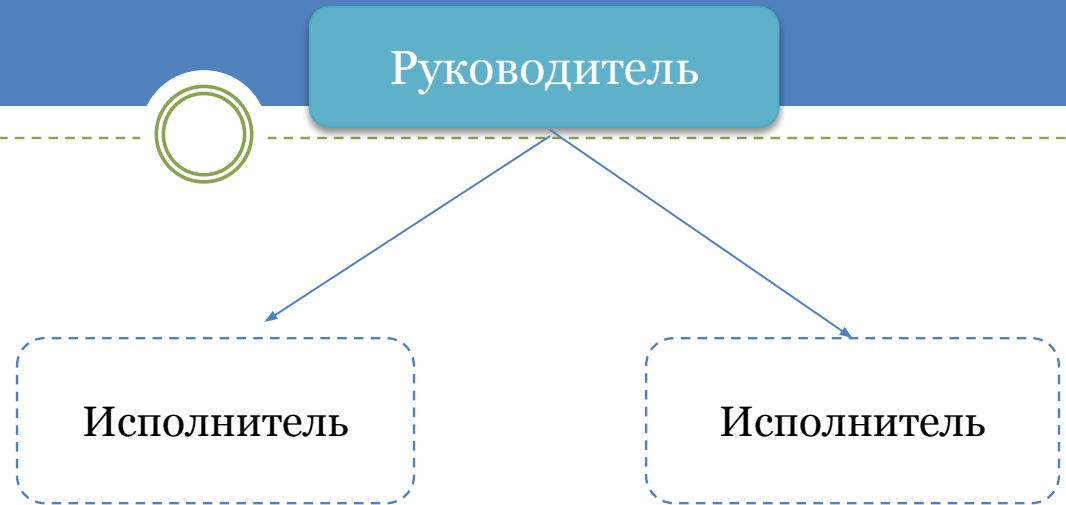
● Организационная структура представляет собой упорядоченную совокупность самостоятельных *органов управления* (должностей, подразделений и служб), реализующих его функции, находящихся в определенном взаимном расположении и соподчинении (иерархии), связанных системой распределения задач, полномочий и ответственности, официальных коммуникаций и межличностных отношений.

Общая функция менеджмента Организация



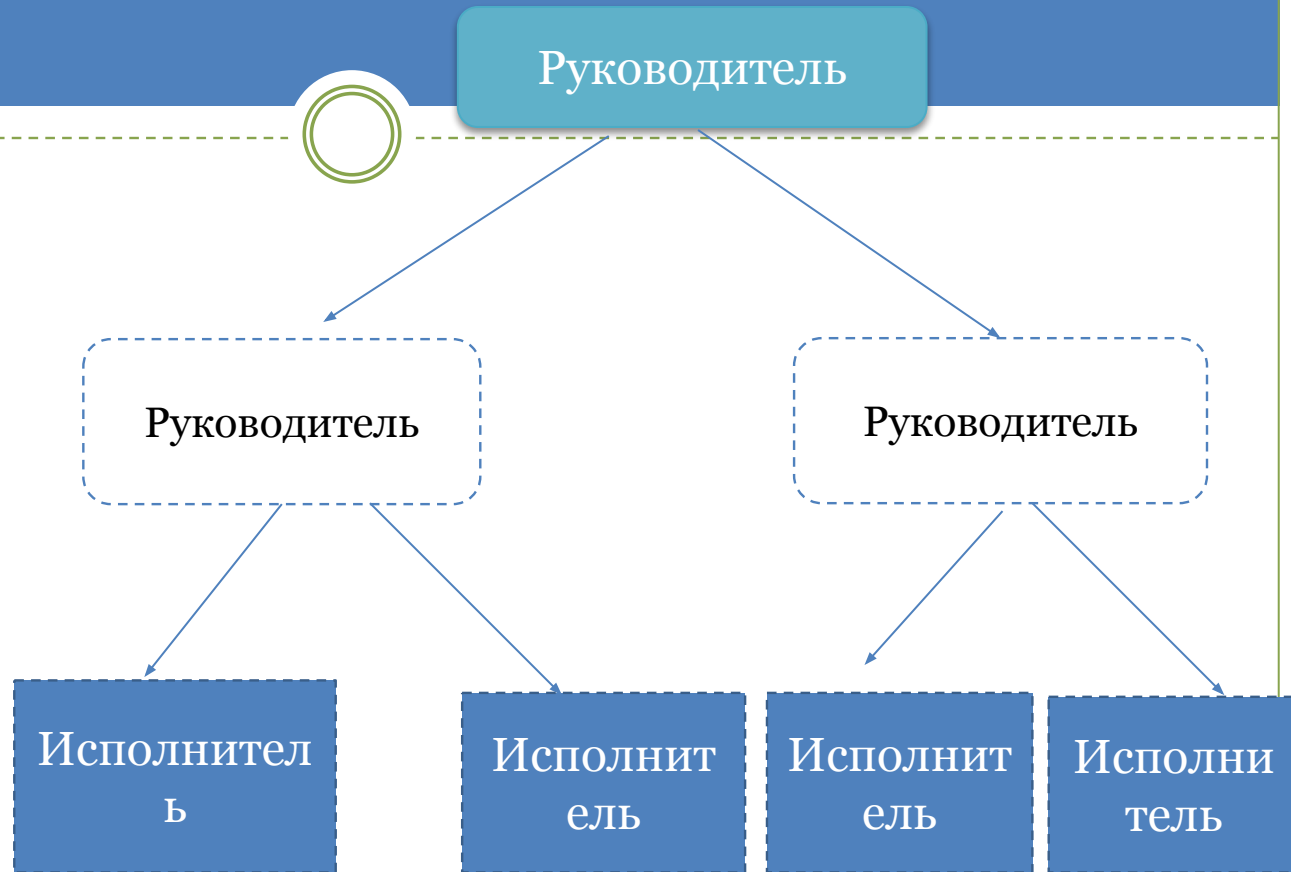
- Выделяют органы *общего управления* (дирекция);
- органы *линейного управления* (руководства подразделениями основной деятельности);
- органы *функционального управления* (например, плановый отдел).
- Совокупность органов управления, решающих общую задачу, образует *звено управления*;
- а совокупность органов управления одного уровня — *управленческую ступень*.

Типы организаций по взаимодействию подразделений



Простая линейная структура

Типы организаций по взаимодействию подразделений



Сложная линейная структура

К преимуществам линейной организационной структуры можно отнести:



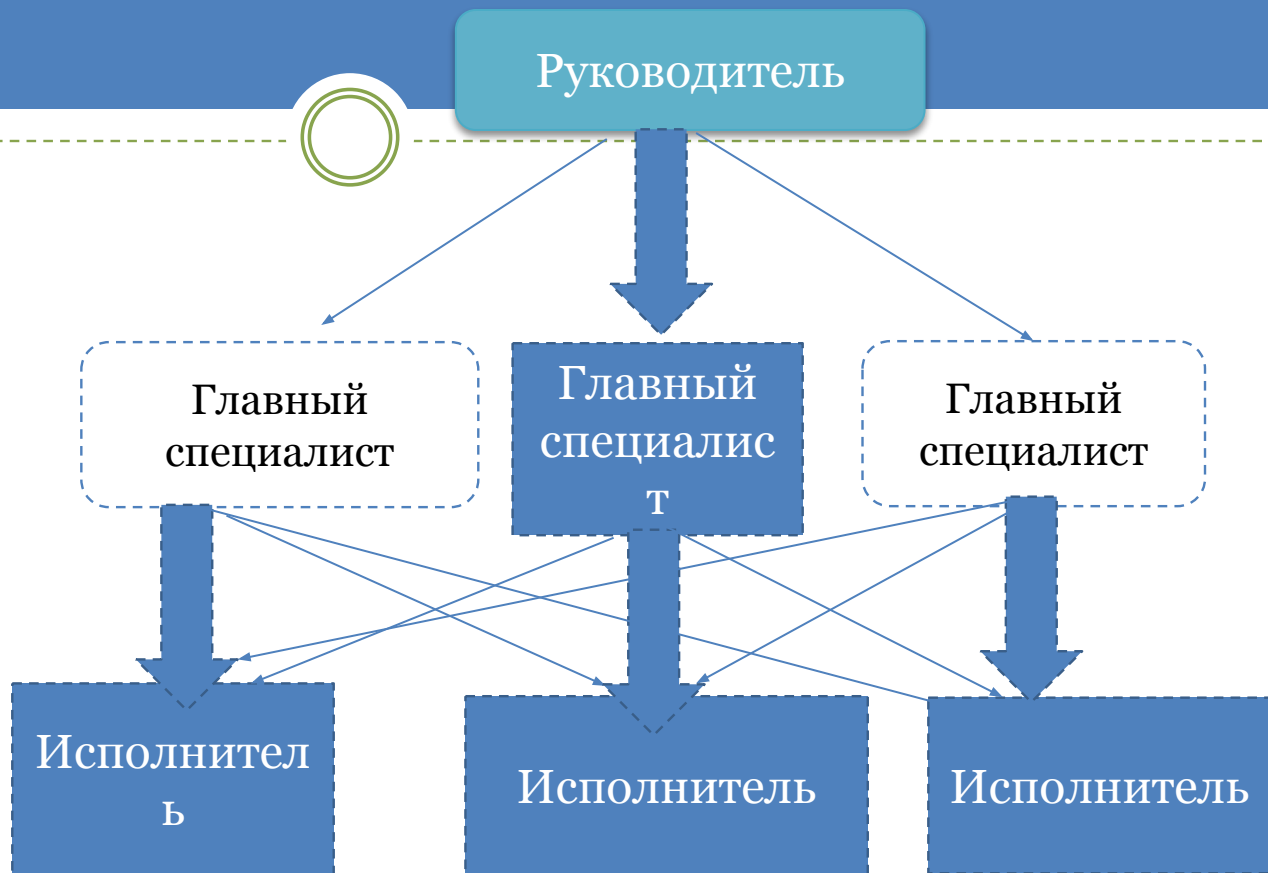
- единство и четкость распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- простота управления, так как имеется только один канал связи;
- четко выраженная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности его подразделения;
- оперативность в принятии решений.

К недостаткам линейной организационной структуры можно отнести:



- высокие требования к руководителю, который должен обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления;
- отсутствие звеньев по планированию и разработке решений;
- перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, и выше стоящими сменными структурами;
- затруднительные связи между инстанциями.

Типы организаций по взаимодействию подразделений



Функциональная структура управления

К преимуществам функциональной организационной структуры относятся:



- стимулирование деловой и профессиональной специализации;
- уменьшение дублирования усилий и потребления материальных ресурсов в функциональных отраслях;
- улучшение координации в функциональных областях.
- высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
- стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов;
- исключение дублирования в выполнении управленческих функций;
- уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

К недостаткам функциональной организационной структуры можно отнести:



- принцип полномочного распорядительства в определенной степени нарушает принцип единоначалия. Каждый исполнитель получает указания, одновременно идущие по нескольким каналам связи от разных руководителей;
- построенная по функциональному принципу структура управления способствует развитию психологической обособленности отдельных руководителей, считающих задачи своих подразделений задачами первоочередной важности;
- трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- появление тенденций чрезмерной централизации;
- длительная процедура принятия решений;
- относительно устойчивая организационная форма, которая с трудом реагирует на изменения.

ТРАДИЦИОННАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ

Типы организаций по взаимодействию подразделений

ОСНОВОЙ ЭТОЙ СХЕМЫ
ЯВЛЯЮТСЯ ЛИНЕЙНЫЕ
ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ,
ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИЕ
ОСНОВНУЮ РАБОТУ И
ОБСЛУЖИВАЮЩИЕ
ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ
ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ,
СОЗДАВАЕМЫЕ НА
«РЕСУРСНОЙ» ОСНОВЕ



Схема линейно-функциональной организации

К преимуществам линейно-функциональной структуры относятся



- более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;
- освобождение главного линейного руководителя от глубокого анализа проблем;
- возможность привлечения консультантов и экспертов.

К недостаткам линейно-функциональной структуры можно отнести:



- отсутствие взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделами;
- недостаточно четко определена ответственность, потому, что тот, кто готовит решение, не принимает участия в его реализации;
- сильно развитая система взаимодействия по вертикали, то есть имеется тенденция к чрезмерной централизации.

МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Типы организаций по взаимодействию подразделений

ДАННЫЙ ТИП
ОРГАНИЗАЦИИ
ХАРАКТЕРИ-
ЗУЕТСЯ

СЛЕДУЮЩИМИ
ЭЛЕМЕНТАМИ:
УПРАВЛЕНИЕ
ПО ПРОЕКТУ,
ВРЕМЕННЫЕ
ЦЕЛЕВЫЕ
ГРУППЫ,
ПОСТОЯННЫЕ
КОМПЛЕКСНЫЕ
ГРУППЫ



К преимуществам матричной организационной структуры можно отнести:



- возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменениям во внутренней и внешней среде организации;
- рациональное использование кадров за счет специализации различных видов труда;
- увеличение мотивации за счет демократических принципов руководства;
- Сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования определенной части полномочий;
- Повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и её составных элементов

К недостаткам матричной организационной структуры можно отнести:

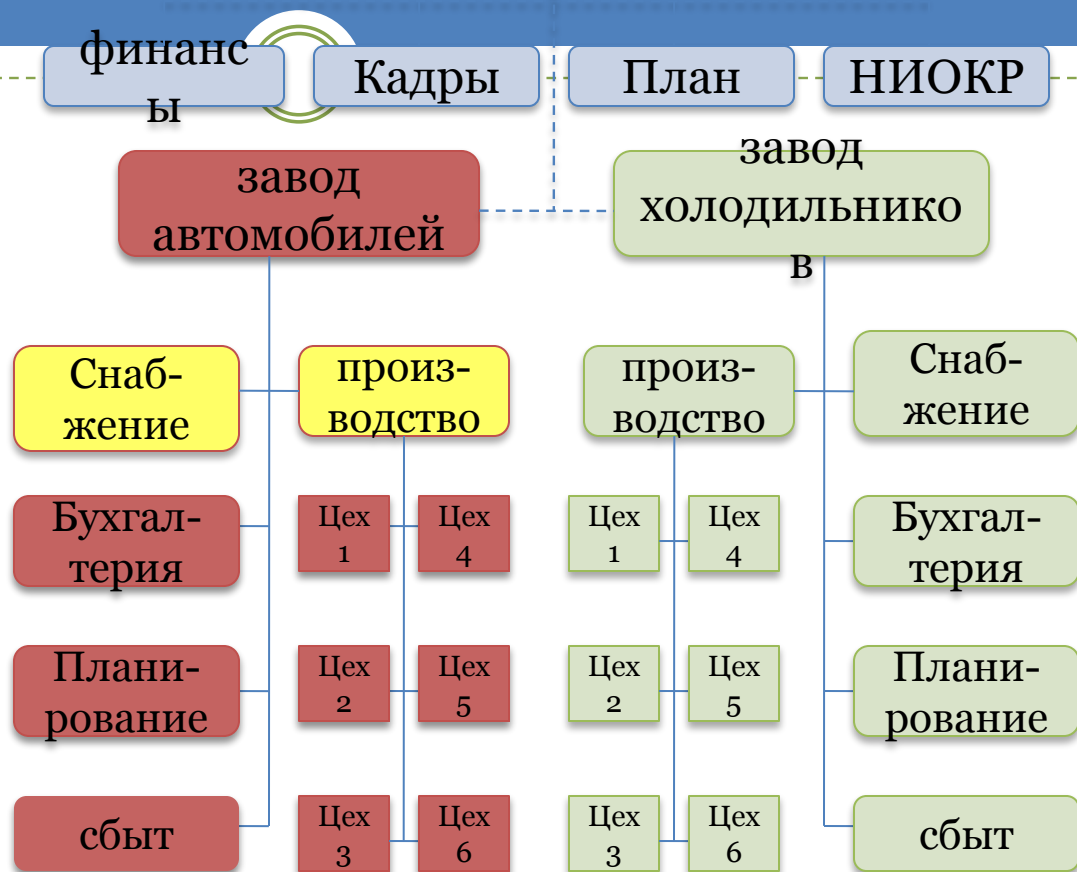


- сложная структура соподчинения, которая приводит к проблемам, которые возникают в связи с установлением приоритетов в выполнении заданий и распределением времени на их выполнение;
- между руководителями программ имеется конкуренция;
- трудность в приобретении навыков, необходимых для работ по новой программе.

Данная схема широко используется в условиях многопродуктового производства или в многонациональных компаниях, где территориальная разобщенность вынуждает автономизировать страновые отделения

Типы организаций по взаимодействию подразделений

Генеральный директор



К преимуществам дивизиональной организационной структуры относятся:



- высшее звено управления эффективно использует время и возможности;
- среднее и низшие звенья управления приближены к объектам

К недостаткам дивизиональной организационной структуры можно отнести:



- увеличение затрат на управление, из-за увеличения управленческого аппарата;
- также из-за увеличения управленческого аппарата может возникать
- дублирование одних и тех же функций в подразделениях;
- проблемная координация между подразделениями.

Общая структура организации может существовать в «жестком» и «гибком» вариантах.



- **Жесткие структуры отличаются тем, что на сравнительно длительное время в них в неизменном виде закрепляется состав подразделений, их границы, функции и связи. К жестким относятся функциональная и дивизиональная структуры со всеми их разновидностями.**
- **Такие структуры преобладали в развитых странах в 1900—70-е гг. в сталелитейной, табачной, нефтедобывающей промышленности. Они вполне соответствовали условиям производства первой половины XX в., лицо которого определяли гиганты индустрии, располагавшие полным комплексом основных и вспомогательных подразделений. Это позволяло им, не зависимо ни от кого, стабильно обеспечивать массовый выпуск продукции, снижать затраты и на основе этого побеждать в конкурентной борьбе**



- **В противоположность жестким, гибкие (адаптивные) структуры могут легко видоизменяться и приспособливаться к новой ситуации, целям, задачам, обеспечивая необходимые условия для инноваций развития творческой активности. Это достигается отсутствием однозначного распределения обязанностей между работниками, незначительной регламентацией их деятельности, хорошо развитыми коммуникациями. Считается, что со временем такие структуры будут преобладать.**
- **Выделяется несколько разновидностей адаптивных структур: матричные, проектные, программно-целевые, фрагментарные и пр.**

Общая функция менеджмента **Координация**



- **Координация** - процесс обеспечения необходимого ритма и последовательности выполнения операций, согласование труда работников.
- В небольших организациях координация довольно проста, т.к. сотрудники находятся в постоянном контакте, общении. Чем сложнее деятельность организации, тем труднее осуществить координацию.



- Дж. Гэлбрейт в качестве факторов усложнения выделил: дифференциацию (специализацию), взаимозависимость отдельных лиц (групп), фактор неопределенности. Как способы координации он предложил: *правила, программы, методики* (уменьшающие количество передаваемой информации), *иерархическое подчинение* (т.е. только исключительное обращение к руководству), а также *постановку целей* (делегирование полномочий на нижние уровни).



- Делегирование полномочий – это передача части властных полномочий подчиненным
- При делегировании полномочий руководитель может освободить себя от части рутинной работы, что дает ему возможность сосредоточиться на глобальных задачах развития предприятия (или его подразделения)
- Для подчинённых это мотивирующий фактор, потому что в этом случае удовлетворяются потребности высокого уровня- потребности в реализации своего личностного и профессионального потенциала.



- Г. Минцберг предложил 6 способов координации:
- 1. Взаимное согласование,
- 2. Прямой контроль;
- 3. Стандартизация рабочих процессов; 4. Стандартизация выпуска;
- 5. Стандартизация навыков и квалификации; 6. Стандартизация норм.
- На практике обычно присутствуют все способы координации, как основные - прямой контроль и взаимное согласование.

Общая функция менеджмента Мотивация



- Понятие мотивации, прежде всего, связано с управлением персоналом. В основе мотивации лежат потребности человека, заставляющие его действовать определенным образом.



- **Потребность** - психологический или физиологический дефицит, отраженный в восприятии человека.
- **Мотив** - внутренний психологический стимулирующий побудитель.



- **Мотивация** - процесс побуждения работника к активной деятельности для удовлетворения его потребностей и достижения целей организации.
- Мотивация как функция управления - это намеренное воздействие на людей с учетом их потребностей для успешного выполнения поставленных задач.

Основные теории мотивации



- Современные теории мотивации подразделяют на **содержательные** и **процессуальные**.
- **Содержательные** - основаны на выявлении внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать.
- **Процессуальные** теории (более поздние) - основаны на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания; объясняют распределение усилий работников, выбор поведения для достижения конкретных целей. Концепция мотивации базируется на том, что работник, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями и возможностями, настраивает себя на определенное поведение и добивается конкретного результата.



Теории мотивации

содержательные

процессуальные

Теория потребностей А. Маслоу

Теория ожиданий В.Врума

Теория К.А. Альдерфера

Теория постановки целей Э. Лока

Теория потребностей Д. Мак
Клелланда

Теория справедливости Дж.Ст.
Адамса

Теория потребностей А Герцберга

Теория Л. Портера – Э Лоулера

Содержательные теории

Теория иерархии потребностей Маслоу

Основные идеи :

- неудовлетворенные потребности побуждают человека к действиям, удовлетворенные — не мотивируют людей;
- чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся мотиваторами поведения.



Пирамида потребностей Маслоу



- Самовыражение
- Самоутверждение
- Социальные потребности
- Потребности в безопасности
- Физиологические потребности

Недостатки концепции Маслоу



- Игнорирование индивидуальных особенностей людей и влияния ситуационных факторов;
- предположения о возможности перехода от одного уровня потребностей к другому только в направлении снизу вверх;
- утверждение что удовлетворенность верхней группы ослабляет воздействие на мотивацию.

Теория ERG (от англ. - существование, уважение, рост) Альдерфера

Альдерфер, как и Маслоу, рассматривает потребности в иерархии, но считает возможным переход от одного уровня к другому в любом направлении.

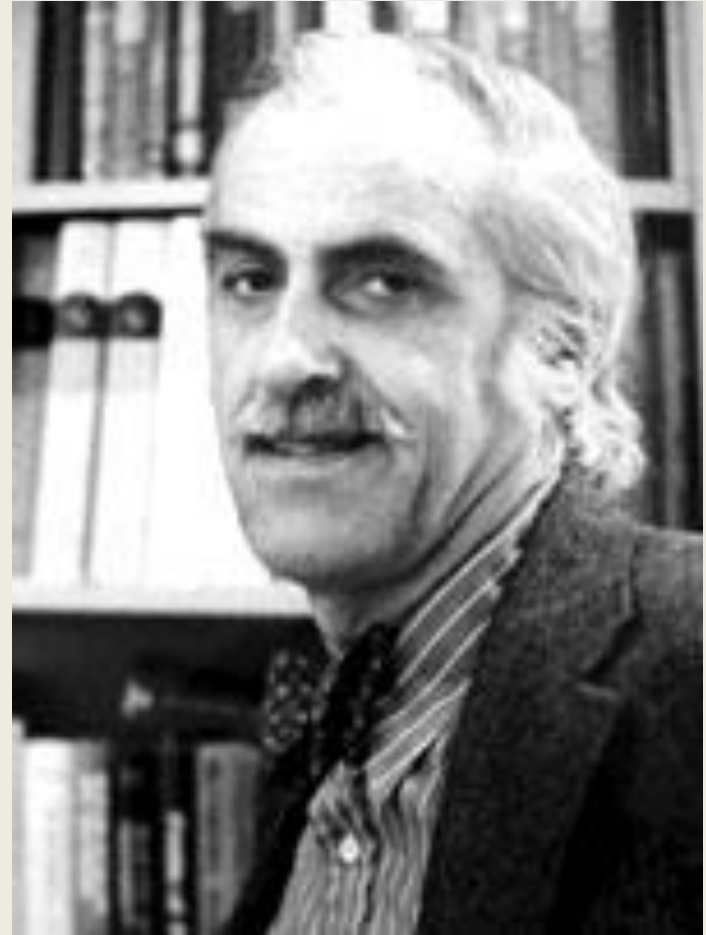
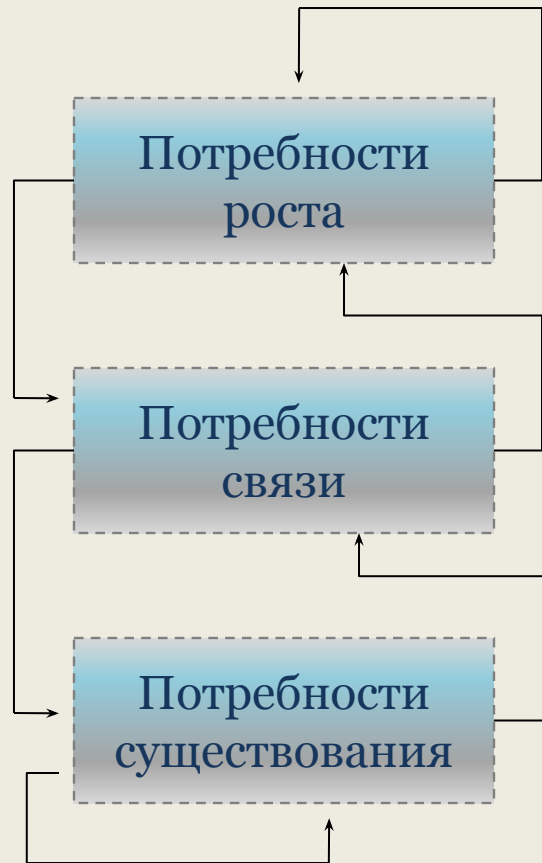


Схема восхождения и обратного входа вниз по иерархии потребностей Альдерфера



- **Процесс удовлетворения потребностей** – это движения вверх по уровням потребностей.
- **Процесс фрустрации** – это поражение в стремлении удовлетворить потребность.

Концепция мотивации Д. Мак-Клеланда (теория приобретенных потребностей)



Автор выделяет:

- потребность в успехе (стремление человека достигать поставленные цели более эффективнее, чем прежде);
- потребность в причастности (установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки);
- потребность во власти:
 - стремятся к власти ради властвования
 - стремятся к власти ради решения групповых задач.

Теория двух факторов Герцберга

Автор показал, что на поведение людей влияет как удовлетворенность, так и неудовлетворенность потребностей.

Руководитель должен сначала снять у работников неудовлетворенность, а потом добиваться удовлетворенности.



Процессуальные теории

Теория ожидания В. Врума



Он считал, что помимо осознанных потребностей, человеком движет надежда на справедливое вознаграждение.

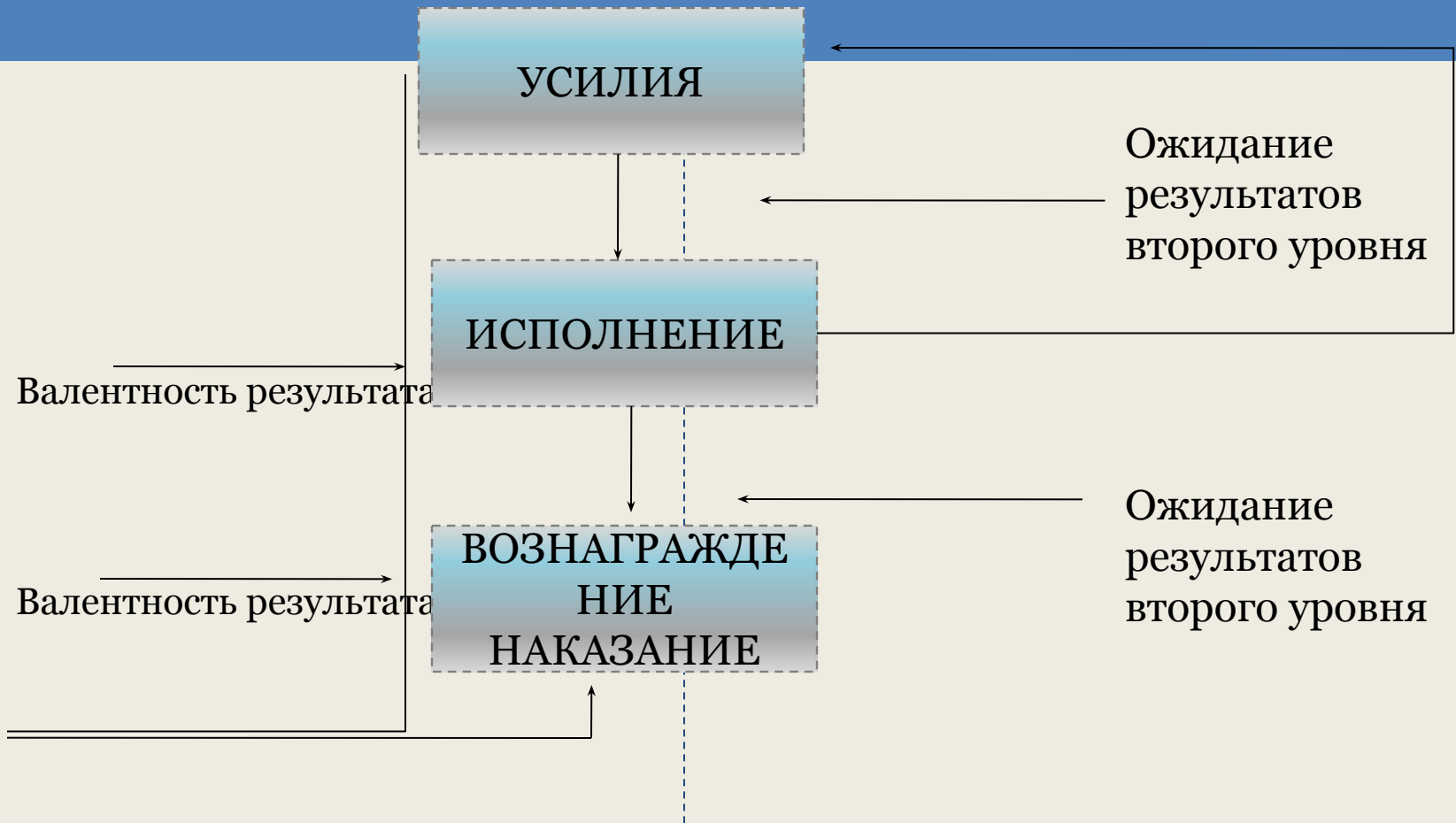
Валентность – степень привлекательности и приоритетности для человека достижения целей.

Ожидание – представление людей о том, в какой мере их действия приведут к необходимому результату.

Составляющие успешной мотивации, основанной на теории ожиданий

- Ценное вознаграждения
- Четкая постановка задачи
- Наличие необходимых условий труда
- Односвязность между результатом и вознаграждением
- Обеспечение обратной связи между руководителем и подчиненными.

Схематичное отображение теории ожидания



Теория постановки целей Э. Лока



- Теория постановки целей Э. Лока говорит о том, что поведение человека определяют цели, которые он ставит перед собой сознательно.

Теория справедливости Дж. Адамса (равенства)



Автор утверждает, что на мотивацию человека влияет справедливость оценки его успехов в сравнении как с предыдущими периодами, так и с достижениями других людей.

Индивидуальные доходы = Доходы других лиц

Индивидуальные затраты = Затраты других лиц

Дж.С. Адамс выделил 6 возможных реакций человека на несправедливость:



- Снижение уровня затрачиваемых усилий
- Попытка увеличить свое вознаграждение
- Переоценка своих возможностей (снижение самоуверенности)
- Попытка уменьшить вознаграждение аналогичных работников
- Изменение объекта сравнения
- Попытка перейти в другое подразделение, покинуть организацию



- Если человек считает, что к нему справедливы, то чувствует себя удовлетворенным. Если сравнение показывает несправедливость - возникает психологическое напряжение и неудовлетворенность (даже при высокой зарплате).
- Практический вывод из теории: в организации должна быть доступна информация о вознаграждениях (кто, за что, сколько). Также, надо регулярно исследовать, как работники воспринимают вознаграждение, справедливо ли оно? Закрывание информации не решает проблемы, т.к. нельзя скрыть такие виды внешних вознаграждений, как карьера, похвала и т.п.



- Модель Портера-Лоулера включает элементы теорий ожидания и справедливости (результативный труд ведет к удовлетворению)

Контроль это постоянное сравнение того, что есть, с тем, что должно быть



- **Контроль** – процесс сопоставления фактически достигнутых результатов по отношению к запланированным (нормативным)
- Контроль в широком смысле – совокупность мероприятий, средств и механизмов, направленных на обеспечение работниками предписанных норм и правил поведения при выполнении возложенных на них задач и осуществлении полномочий



Общая функция менеджмента

Контроль



Различают 2 формы контроля:
финансовый и административный.

- **-Финансовый** - охватывает все сферы деятельности фирмы, проводится путем сравнения плановых и фактических *стоимостных* показателей. Субъекты финансового контроля - бухгалтерия, плановики, финансисты.
- **-Административный** контроль ведется на всех уровнях управления, оценивает деятельность сотрудников фирмы (контроль исполнения). Субъекты административного контроля - руководители всех уровней, специальные подразделения

Виды контроля

Контроль как функцию и как вид деятельности можно рассматривать с различных точек зрения и в различных аспектах.

В практике управления используются разные виды контроля, обусловленные временем проведения, объектом проверки, субъектом проведения



Классификация видов контроля

Классификационные признаки	Виды контроля
По времени осуществления	Предварительный, текущий, заключительный
По степени охвата контролем	Сплошной, выборочный
По периодичности выполнения контрольных операций	Систематический, периодический, разовый
По характеру контроля	Пассивный(реактивный), активный(проактивный)
По стадиям производственного процесса	Входной, операционный, контроль готовой продукции, контроль транспортировки, контроль хранения
По возможности дальнейшего использования объекта контроля	Неразрушающий, разрушающий
По субъекту контроля	Руководитель определенного уровня, специальное звено управления , исполнители



- Действующие на практике системы контроля можно разделить на три вида:
- традиционные системы контроля;
- системы опережающего контроля;
- системы предпринимательского контроля.



- *Традиционная система* контроля предполагает проверку соблюдения установленных требований и условий. Нормы и стандарты, используемые в традиционной системе контроля, устанавливаются исходя из прошлого опыта, и носят долговременный характер.
- *Опережающий контроль* предполагает постоянное изменение стандартов, норм и других показателей, используемых для контроля. Они регулярно пересматриваются и приводятся в соответствие с планируемыми изменениями в деятельности предприятия.



- *Предпринимательский контроль* — продолжение и развитие опережающего контроля; опирается на необходимость *систематического* переформулирования целей в зависимости от изменяющихся условий во внешней среде предприятия. Нормы и стандарты, используемые в системе предпринимательского контроля, ориентируются на внешние условия, в первую очередь на спрос потребителей продукции.

современные комплексные технологий контроля



К числу современных комплексных технологий контроля систем производства и управления можно отнести бенчмаркинг, контроллинг, систему тотального менеджмента качества (*TQM*).



- Бенчмаркинг — процесс нахождения и изучения самых лучших из известных методов ведения бизнеса; происходит сравнение параметров данного предприятия с параметрами других предприятий, работающих как в той же области (отрасли), так и в других областях деятельности. Можно выделить *внутренний бенчмаркинг*, *бенчмаркинг конкурентоспособности*, *функциональный бенчмаркинг*, *бенчмаркинг процессов*.



- Контроллинг — внутрифирменная система интегрированного информационного обеспечения планирования и контроля. Основной принцип концепции контроллинга: оперативное сравнение основных плановых (нормативных) и фактических показателей с целью выявления отклонений, а также определение причин этих отклонений с целью нормализации деятельности предприятия. Составляющие контроллинга: административный контроль, технологический контроль, ревизия, аудит. Различают активный и пассивный контроллинг.

Составляющие контроллинга: административный контроль, технологический контроль, ревизия, аудит.



• *Административный контроль* — проверка протекающих на предприятии процессов и явлений и постоянное наблюдение за ними в целях фиксирования текущих состояний и отклонений от установленных администрацией значений для обеспечения достижения поставленных целей.

Составляющие контроллинга: административный контроль, технологический контроль, ревизия, аудит.



- *Технологический контроль* — операция, являющаяся неотъемлемой частью технологического процесса (производственного или управленческого). К технологическому контролю относятся операционный контроль, специальная приемка продукции и управленческий контроль используемых ресурсов.

Составляющие контроллинга: административный контроль, технологический контроль, ревизия, аудит.



- *Ревизия* — документальная проверка финансово-хозяйственной деятельности предприятия или должностного лица с целью определения правильности и законности их действий — обычно проводится по заданию правоохранительных и контрольно-ревизионных органов, вышестоящих ведомств или собственника предприятия. При плановой ревизии проверяются документы на соблюдение финансовой дисциплины, правильность постановки бухгалтерского учета, достоверность и законность совершения операций в целом. Ревизия по инициативе правоохранительных и вышестоящих органов обычно связана с установлением и проверкой фактов экономических или правовых преступлений.

Составляющие контроллинга: административный контроль, технологический контроль, ревизия, аудит.



- *Аудит* — документальная проверка данных в соответствующей профессиональной деятельности, устанавливающая уровень их соответствия определенным критериям, нормам и стандартам

Система тотального менеджмента качества (TQM)



- Система тотального менеджмента качества (TQM) ориентирована на обеспечение высокого качества продукции. Предприятие должно работать не только над качеством продукции, но и над качеством работы в целом. Постоянное параллельное усовершенствование трех составляющих — качества продукции, качества организации процессов, и уровня квалификации персонала — позволяет достичь более быстрого и эффективного развития бизнеса



- При правильном подходе система контроля строится исходя из понимания, что людям свойственно ошибаться, поэтому контроль должен помочь вовремя выявить ошибки и устранить их возможные негативные последствия



Благодарю за внимание