

# ТЕМА 9. ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

1. Понятие и этапы контроля
2. Виды контроля

# 1. ПОНЯТИЕ И ЭТАПЫ КОНТРОЛЯ

Контроль — это функция процесса управления, его важнейшая часть, которая обеспечивает обратную связь. Он неразрывно связан с остальными функциями управления и, с одной стороны, зависит от них, с другой же — предопределяет их содержание .

При организации контроля на предприятии необходимо учитывать факторы, предопределяющие эффективность проведения этой управленческой функции:

1. организационные — 1.1 объекты контроля (что должно контролироваться), 1.2 субъекты контроля (кто контролирует), 1.3 место контрольной функции в организационной структуре управления (кто кому подчиняется, права, ответственность, полномочия);
2. масштабы контроля — количество и точность контролируемых параметров, частота и скорость проведения контроля;
3. контрольная информация — объем, частота, точность и своевременность необходимой для контроля информации;
4. затраты на контроль — средства, связанные с организацией контрольной функции и ее информационным обеспечением.

Основными причинами необходимости контроля являются:

- неопределенность, сложность и динамичность среды;
- предупреждение возникновения кризисных ситуаций посредством обнаружения несоответствий и ошибочных действий до того, как они нанесут предприятию ощутимый вред;
- поддержание успеха путем сопоставления фактических результатов и плановых показателей

## Этапы процесса контроля:

- выбор концепции контроля (система, процесс, частная проверка);
- определение целей контроля (целесообразность, правильность, регулярность);
- установление норм контроля (этические, производственные, правовые);
- выбор вида контроля (диагностический, предварительный, текущий, заключительный);
- определение объема и области контроля (сплошной, эпизодический, финансовый, качества продукции);
- определение границ контроля — объема работ, за выполнение которых несет ответственность определенное лицо;
- измерение показателей деятельности;
- сравнение стандартов, норм, планов с показателями;
- оценка результатов и корректировка планов.

Важная часть управленческого контроля — разработка стандартной системы отчетности, проверка этой отчетности и ее анализ как по результатам хозяйственной деятельности фирмы в целом, так и каждого отдельного подразделения.

Поэтому функция контроля основана в первую очередь на организации системы учета и отчетности, включающей финансовые и производственные показатели деятельности и проведение их анализа.

В функцию контроля входят: сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах хозяйственной деятельности всех подразделений фирмы, сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ причин этих отклонений; разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей.

В связи с этим контроль рассматривается не только как фиксирование отклонений, но и как анализ причин отклонений и выявление возможных тенденций развития. Наличие отклонений в одном из звеньев может потребовать принятия срочных решений, касающихся оперативной деятельности конкретного подразделения.

## 2. ВИДЫ КОНТРОЛЯ

Выделяют следующие виды контроля:

- Предварительный контроль. Осуществляется до фактического начала работ. Используется по отношению к человеческим (анализ профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей, отбор квалифицированных людей), финансовым (составление бюджета) и материальным ресурсам (выработка стандартов минимально допустимых уровней качества, проведение проверок);
- Текущий контроль. Осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы.
- Заключительный контроль. Дает руководству информацию, необходимую для планирования, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Также способствует мотивации, так как измеряет достигнутую результативность.



Контроль может быть непрерывным и дискретным (прерывным), например, выборочный контроль.

Контроль можно также классифицировать:

- по принадлежности к предприятию (внутренний, внешний);
- по основанию для обязанности (добровольный, по уставу, договорной, по закону);
- по объекту контроля (за объектом, за решениями, за результатами);
- по регулярности (регулярный, нерегулярный, специальный) .

Предметом контроля может быть не только исполнительская деятельность, но и работа менеджера.

Контроль осуществляется лицами, прямо или косвенно зависящими от процесса.

Проверка (ревизия) — контроль лицами, не зависящими от процесса.

## Рекомендации по осуществлению эффективного контроля:

- устанавливать осмысленные, понятные для исполнителя стандарты;
- не устанавливать необъективных двойных стандартов;
- поддерживать взаимосвязь между начальником и подчиненным — не только говорить, но и слушать;
- избегать чрезмерного контроля;
- устанавливать справедливые вознаграждения за достижение стандарта.

# ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ КОНТРОЛЯ

