

Тема № 12

# Контроль как функция менеджмента

# Сущность и задачи контроля в системе управления

Контроль как функция менеджмента – это вид управленческой деятельности с целью удержания организации на выбранной траектории развития посредством сравнения показателей деятельности с установленными стандартами и принятия необходимых мер при отклонениях.

Контроль – это проверка результатов какой-либо деятельности на соответствие целям и нормам, принятым в организации, сообществах и государствах, а также ценностям, вошедшим в индивидуальное и коллективное сознание как внутреннее убеждение, регулирующее поведение людей.

Основным признаком контроля, выделяющим его среди других функций менеджмента, является активное использование обратной связи.

# Сущность и задачи контроля в системе управления

Созданная в организации система контроля обеспечивает обратную связь между ожиданиями, первоначальными планами и достигнутыми реальными показателями. При этом решаются следующие задачи:

- Определение достигнутого уровня;
- Анализ причин отклонения от намеченных ориентиров;
- Решение о внесении необходимых изменений в деятельность организации;
- Оценка роли контроля при принятии решений;
- Анализ позитивных и негативных воздействий контроля;
- Накопление опыта для последующей выработки целей.

Именно на стадии контроля можно определить, насколько проведение различных мероприятий позволило достигнуть поставленных целей.

# Сущность и задачи контроля в системе управления

В менеджменте основным **объектом контроля** является деятельность предприятий, организаций, органов власти и управления, общественных союзов и ассоциаций и т.д., а его **предметом** – процессы и конечные результаты, т.е. их качественные, количественные, пространственные и временные характеристики, содержащиеся в соответствующих программах и планах, а также стандартах, нормах и правилах.

Принципы контроля:

- объективность;
- Соответствие форм и методов контроля целям и задачам организации, характеру решаемых задач и ожидаемым результатам;
- Своевременность;
- Действенность;
- Легитимность контроля, т.е. соответствие нормам законодательства;
- Минимальная достаточность.

# Содержание контроля

Схема процесса контроля включает следующие этапы:

Установка целей —————> Выработка стандартов, оценочных показателей, размеров допустимых отклонений

↓  
Доведение стандартов до работников

↓  
Изменение оценочных показателей

↓  
Сравнение оценочных показателей со стандартными

↓  
Если есть значимые отклонения

↘  
либо Корректирующие воздействия

↘  
либо Пересмотр стандартов

# Типы контроля

Выделяют предварительный, текущий и заключительный типы контроля.

Задача **предварительного** контроля – проверка готовности организации к началу работы, причем некоторые аспекты контроля могут присутствовать среди других функций управления.

Предварительный контроль в организациях направлен на области персонала, материальных и финансовых ресурсов.

Данный тип контроля обычно означает контроль посредством внимательного отбора ресурсов или направления развития организации так, чтобы препятствовать возникновению возможных проблем. На стратегическом уровне предварительный контроль вводится для нацеливания менеджеров на выявление в окружении ключевых изменений, способных повлиять на осуществление долгосрочных целей организации.

# Типы контроля

**Текущий** контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ по промежуточным целям, называемым «точками контроля». Чем продолжительнее период выполнения плана, тем больше должно быть таких точек, а промежутки между ними короче.

Система текущего контроля включает следующие блоки:

- Информационный (перечень параметров, подлежащих проверке) ;
- оценочный (воспринимающий и анализирующий поступающую информацию);
- механизм корректировки.

Текущий контроль на оперативном уровне призван обеспечить выполнение всех работ в соответствии с планом.

# Типы контроля

**Заключительный** контроль на оперативном уровне выполняет следующие функции:

- Обеспечивает менеджеров информацией, необходимой для оценки эффективности деятельности, за которую они ответственны;
- Его результаты образуют базу для оценки и вознаграждения персонала;
- Воздействует на менеджеров, ответственных за обеспечение и осуществление производственного процесса, с целью их активизации.

Заключительный контроль на стратегическом уровне обеспечивает высших руководителей информацией, используемой для корректировки или изменения будущих планов организации и совершенствование процесса стратегического планирования.



## Этапы контроля

**Первый этап** процесса контроля заключается в установлении стандартов – конкретных и изменяемых целей с конкретными временными рамками. Менеджеру нужны стандарты в форме показателей результатов по всем основным направлениям деятельности, определенным на этапе планирования.

**Второй этап** – этап сравнения реальных результатов со стандартами – начинается с определения масштаба допустимых отклонений. В соответствии с принципом исключения система контроля должна сработать только при существенных отклонениях от заданных стандартов, иначе она будет неэкономичной и громоздкой.

## Этапы контроля

Следующий ( **третий**) этап – измерение результатов – как правило, Самый сложный и дорогостоящий. Сравнивая измеренные результаты со стандартами, менеджер может решить, какие необходимы действия.

Возможные действия включают улучшение внутренних переменных, пересмотр стандартов или отказ от каких-либо действий.

Контроль часто серьезно влияет на поведение людей. Плохо спроектированная система контроля может привести к тому, что люди будут ориентироваться на нее и стремиться к выполнению требований контроля, а не к достижению целей, а также к тому, что предоставляемая ими информация будет недостоверной.

# Эффективный контроль

Потенциальных проблем, связанных с контролем, можно избегать, устанавливая значимые и достижимые стандарты, налаживая двусторонние коммуникации, избегая чрезмерного контроля и вознаграждая персонал за соблюдение установленных стандартов.

Эффективный контроль носит стратегический характер, нацелен на результаты, своевременен, гибок, прост и экономичен.

Контроль в международной среде усложняется вследствие расширения диапазона деятельности и коммуникационных барьеров. Эффективность функции контроля можно повысить благодаря периодическим собраниям менеджеров в головном офисе организации и за границей. Очень важно также не возлагать на иностранных менеджеров ответственность за неудачи, вызванные неконтролируемыми ими факторами.

# Эффективный контроль

Эффективность контроля определяется следующими требованиями к его осуществлению:

1. Объяснение персоналу сущности проводимого контроля как корректирующего процесса. Недопущение чрезмерного контроля, который воспринимается персоналом как тактика давления и ограничитель свободы.
2. Обеспечение гибкости, т.е. выбор наилучшего при данных обстоятельствах «стиля контроля», в целях избегания неточности и преодоления сопротивления людей.
3. Организация взаимосвязей процессов планирования и контроля таким образом, чтобы исключить использование непригодной информации.
4. Обеспечение стратегического характера контроля, основанного на абсолютном контроле приоритетных направлений деятельности и специальном контроле областей, не имеющих стратегического характера.

## Эффективный контроль

5. Ориентация контроля на результаты и задачи, стоящие перед организацией, и оценка эффективности контроля с точки зрения достижения целей и возможности осуществления стратегического планирования.
6. Формирование механизма контроля, соответствующего контролируемому виду деятельности и обеспечивающему своевременность. Значение временного интервала определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений и затрат на проведение изменений и их анализ.
7. Контроль должен быть простым и основываться на несложных, но оригинальных методах. Избыточная сложность контроля приводит к тому, что персонал его не понимает и не принимает.
8. Общие затраты на систему контроля не должны превосходить создаваемые ею преимущества, в противном случае от такой системы контроля следует отказаться.

# Информационная система управления (ИСУ)

ИСУ – это формальная система для обеспечения менеджмента информацией, необходимой для принятия решений.

Эффективная ИСУ учитывает различия в информационных потребностях менеджеров разных уровней управления и функциональных областей и факторы внешней среды, а также обеспечивает менеджмент информацией в необходимом объеме и необходимого качества.

Основные этапы проектирования ИСУ – анализ системы принятия решений и информационных требований, агрегирование решений, создание системы обработки данных и системы контроля, а также контроль над ней.

Чтобы ИСУ была эффективной, необходимо привлекать к процессу ее создания будущих пользователей, обеспечивать экономичность системы, проводить тестирование ИСУ и обновлять ее с учетом текущих изменений.

# Мониторинг

Термин «мониторинг» произошел от латинского monitor, означающего «надзирающий, предостерегающий», продолжительное время использовался как название особых технических устройств.

Затем мониторингом стали определять специфические виды работ в геодезии и картографии, метеорологии и гидрологии.

В настоящее время под **мониторингом** понимают наблюдение и анализ обстановки в природе, социально-экономической среде, инженерных системах и т.п., а также выявление ситуаций, при которых незначительные изменения могут вызвать существенные и устойчивые подвижки, в том числе негативные.

# Мониторинг

Мониторинг может быть охарактеризован как постоянно действующая система учета, сбора, анализа и распространения информации о состоянии объекта мониторинга, преимущественно о его критических состояниях, используемой для контроля и принятия соответствующих мер.

Объектами мониторинга являются процессы в экономике, социальной сфере, экосистеме, на макро- и микроуровне. Объекты многочисленны и разнообразны, поэтому их можно систематизировать по видам, объектам и предметам, целям и задачам, уровням организации, способам осуществления и другим признакам.

Индикаторы, используемые при мониторинге, - это признаки и свойства предметов и явлений, которые поддаются количественной и качественной оценке.



# Мониторинг

На национальном уровне в организации мониторинга особое внимание уделяется макроэкономической сбалансированности, движению основных показателей к предельно допустимым значениям в экономике, социальной сфере, демографической ситуации, дифференциации уровней развития регионов и др.

Результаты мониторинга на национальном уровне в основном направлены на контроль:

- общественно-политической ситуации в субъектах РФ;
- правовой обстановки в регионах, соответствия их законодательства федеральному, а также фактическое соблюдение законов;
- динамики экономики по ее секторам, инноваций в технике, технологий и ситуации в инфраструктурном комплексе;
- состояния социальной сферы и социально-трудовых отношений;
- Качества природно-ресурсной базы жизнеобеспечения.

# Бенчмаркинг

Бенчмаркинг – это управленческая процедура, состоящая в том, что организация изучает опыт лучших организаций-аналогов с передовыми и эталонными технологиями, стандартом и методом работы и в дальнейшем активно использует их в своей практике.

Основное содержание бенчмаркинга состоит не только в том, чтобы определить, насколько другие организации оказались успешнее, сколько выявить факторы и методы работы, которые позволили достичь более высоких результатов.

В основе бенчмаркинга лежит концепция непрерывного контроля развития деятельности, которая предусматривает непрерывный цикл совершенствования, планирования, координации, мотивации и оценки действий с целью устойчивого улучшения деятельности организации.

# Бенчмаркинг

Можно выделить конкурентный и функциональный бенчмаркинг.

**Конкурентный бенчмаркинг** рассматривает изделия, услуги и процессы работы прямых конкурентов организации.

**Функциональный бенчмаркинг** рассматривает изделия, услуги и процессы работы организаций, не являющихся прямыми конкурентами данной организации.

Бенчмаркинг часто использует информацию об организациях, которые просто оказались лучшими по тем или иным параметрам, поскольку о самых лучших в мире предприятиях информацию невозможно собрать либо это очень дорого.

В отечественной практике прошлых лет бенчмаркинг более известен как использование передового опыта лучших предприятий в рамках социалистического соревнования.

# Бенчмаркинг

Отличия бенчмаркинга от соцсоревнования:

1. Соцсоревнование, как правило, навязывало лучшие образцы сверху, а бенчмаркинг проводится на инициативной основе;
2. Бенчмаркинг использует передовой опыт не только аналогичных предприятий, но и предприятий из других отраслей и сфер;
3. Бенчмаркинг не ищет самых лучших образцов для подражания, ему достаточно использовать опыт деятельности, который по тем или иным параметрам оказался лучше, и на этой основе проводить улучшение собственной деятельности;
4. Бенчмаркинг осуществляется, как правило, непрерывно, каждый раз после внедрения тех или иных новшеств проводится новый поиск лучших образцов для передачи передового опыта.

# Бенчмаркинг

Одним из возможных подходов к использованию бенчмаркинга является участие в различных рейтингах и оценках качества систем управления.

Бенчмаркинг может рассматриваться как своеобразная технология обучения. Эффект обучения может возникнуть лишь при соответствующих организационных и культурных предпосылках.

Это прежде всего необходимый уровень децентрализации управления, делегирование полномочий, отсутствие вертикальной иерархии и наличие средств горизонтальной координации. В то же время сам по себе бенчмаркинг играет подчиненную роль в рамках общей стратегии обучения организаций. Необходимым элементом этой стратегии является обучение тому, как следует обучаться.

# Современные тенденции развития контроля

Актуальными направлениями развития практики в сфере контроля становится постепенное формирование инновационной культуры, усиление адаптивности контроля в частности и менеджмента в целом к изменениям во внешней и внутренней среде.

Применение международных стандартов TQM в системах менеджмента рассматривается как эффективный контроль соблюдения международных норм и требований к использованию всех видов ресурсов.

В последнее время расширилась разработка и использование «новых поколений» систем контроля, в том числе автоматических способов подготовки решений и контроля их выполнения, основанных на использовании современных информационных технологий.

# Современные тенденции развития контроля

- В настоящее время часть контрольных функций все чаще передается внешним организациям. Наиболее ярко эта тенденция наблюдается в аудите бухгалтерских и финансовых документов.
- При совершенствовании контроля в организациях верхние звенья управления частично передают функции контроля: рутинный текущий контроль делегируют на низшие уровни управления; вспомогательные, в том числе аналитические, функции передают на субконтрактной основе профессиональным контролерам; ключевые параметры отдают контролировать потребителям, а стратегические аспекты контроля оставляют у себя.
- В то же время общей тенденцией контроля во всех передовых организациях становится уменьшение числа контролируемых показателей с одновременным повышением эффективности каждой процедуры контроля.