

**Контроль** – это одна из функций управления, без которой не могут быть реализованы в полной мере все другие функции.

**Контроль** – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента,

Выделяют две основные функции контроля – предупреждение возникновения кризисных ситуаций и поддержание успеха.

**Первая из этих функций** призвана выявить проблемы и дать возможность скорректировать деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис. Любая организация должна обладать способностью вовремя обнаружить свои ошибки и исправить их до того, как они нанесут вред ее деятельности и тем более помешают достижению целей.

**Вторая из названных функций** состоит в активной поддержке того, что является успешным в работе организации. Эта функция призвана определить, какие направления деятельности организации в наибольшей мере способствуют достижению ее целей.

- Цель контроля – предотвращение ошибок.

- **Выделяют внешний и внутренний контроль.** Внутренний контроль имеет место, когда его субъект и объект находятся в одной системе, внешний – в разных системах.
- **Внешний контроль** производится администрацией (например, вышестоящим руководством - президентом компании, вице-президентом и т.д.) или специальными сотрудниками – контролерами (например, органами власти, налоговой инспекцией, банком, техническими инспекциями, санитарными и природоохранными организациями и т.п. на основе действующих законов и постановлений соответствующих органов власти). Необходимость и полезность внешнего контроля основываются на том, что, во-первых, люди лучше работают, если знают, что за ними наблюдают. Во-вторых, по итогам внешнего контроля производится оценка сотрудников и связанные с ней поощрения и наказания. В-третьих, внешний контроль означает, что данной сфере деятельности руководство придает особое значение, и поэтому надо проявить больше усердия в труде не в последнюю очередь для того, чтобы обратить на себя внимание начальства. В-четвертых, внешний контроль позволяет оценить деятельность структурного подразделения не с позиций его сотрудников, а с точки зрения достижения целей организации в целом, решения ее стратегических задач.
- **Внутренний контроль** организации обеспечивается её же силами, его выполняют сами исполнители: они следят за своей работой и её результатами, вносят по мере необходимости корректировки в собственную деятельность.



**Формы контроля.** Фирмы широко используют *две формы контроля - финансовый и административный.*

**Финансовый контроль** осуществляется путем получения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам, идентичным для местных и зарубежных дочерних компаний. Число позиций и сроки представления отчетности могут быть различными. В центре внимания находятся такие показатели, как уровень прибыли, издержки производства и их отношение к чистым продажам, эффективность капиталовложений, обеспеченность собственными средствами, финансовое состояние и др. Анализ этих показателей осуществляется отдельно по каждому центру ответственности, а также по фирме в целом. Данный контроль позволяет видеть всю действительную картину состояния производства. И потому от его эффективности, в конечном счете, зависит качество принимаемых решений и своевременное их исполнение.

**Административный контроль** призван систематически следить за обеспечением выполнения текущих задач, программ, планов.

**По времени осуществления  
контрольных действий выделяют  
предварительный, текущий и  
заключительный контроль.**

а) Предварительный контроль. Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ. Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определённых правил, процедур и линий поведения. Например, если писать чёткие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки до подчинённых, набирать в административный аппарат управления квалифицированных людей, всё это будет увеличивать вероятность того, что организационная структура будет работать так, как задумано. В организациях предварительный контроль используется в трёх ключевых областях – по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счёт тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Для того чтобы убедиться, что принимаемые работники окажутся в состоянии выполнить порученные им обязанности, необходимо установить минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области и проверить документы и рекомендации, представляемые нанимаемым.

Предварительный контроль в области *материальных ресурсов* осуществляется путём выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям. Цель данного контроля – произвести высококачественную продукцию

Важнейшим средством предварительного контроля *финансовых ресурсов* является бюджет, который позволяет также осуществить функцию управления. Бюджет является механизмом предварительного контроля в том смысле, что он даёт уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у неё будут.



б) Текущий контроль\_Как это собственно следует из его названия, текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются подчинённые сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчинённых, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Если же позволить этим отклонениям развиваться, они могут перерасти в серьёзные трудности для всей организации.

Отклонения, на которые система должна реагировать, чтобы достичь своих целей, могут вызываться как внешними, так и внутренними факторами. К числу внутренних факторов следует отнести проблемы, связанные с переменными величинами. Внешние факторы – это всё то, что воздействует на организацию из окружающей её среды: конкуренция, принятие новых законов, изменение технологии, ухудшение общей экономической ситуации, изменения системы культурных ценностей и многое другое.

Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для того чтобы осуществлять текущий контроль таким образом, аппарату управления необходима обратная связь.

Организационные системы контроля с обратной связью, используемые в управлении, во многом похожи на систему термостат-обогреватель (при понижении температуры в помещении от термостата к обогревателю поступает сигнал и обогреватель нагревается до тех пор, пока не поступит второй сигнал – о том, что достигнута нужная температура). Но есть одно очень важное отличие. Система термостат-обогреватель – это замкнутая система контроля, т.е. она работает непрерывно и автоматически без внешнего вмешательства. Большинство организационных систем контроля с обратной связью относятся к открытым, или незамкнутым системам. Внешний для таких систем элемент – руководитель-менеджер, регулярно воздействует на эту систему, внося изменения как в её цели, так и в функционирование. В управлении необходимы системы именно открытого типа, поскольку на организацию оказывают воздействия очень много переменных величин.



в) **Заключительный контроль.** В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена. Либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определённого заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми.

Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее он имеет две важные функции.

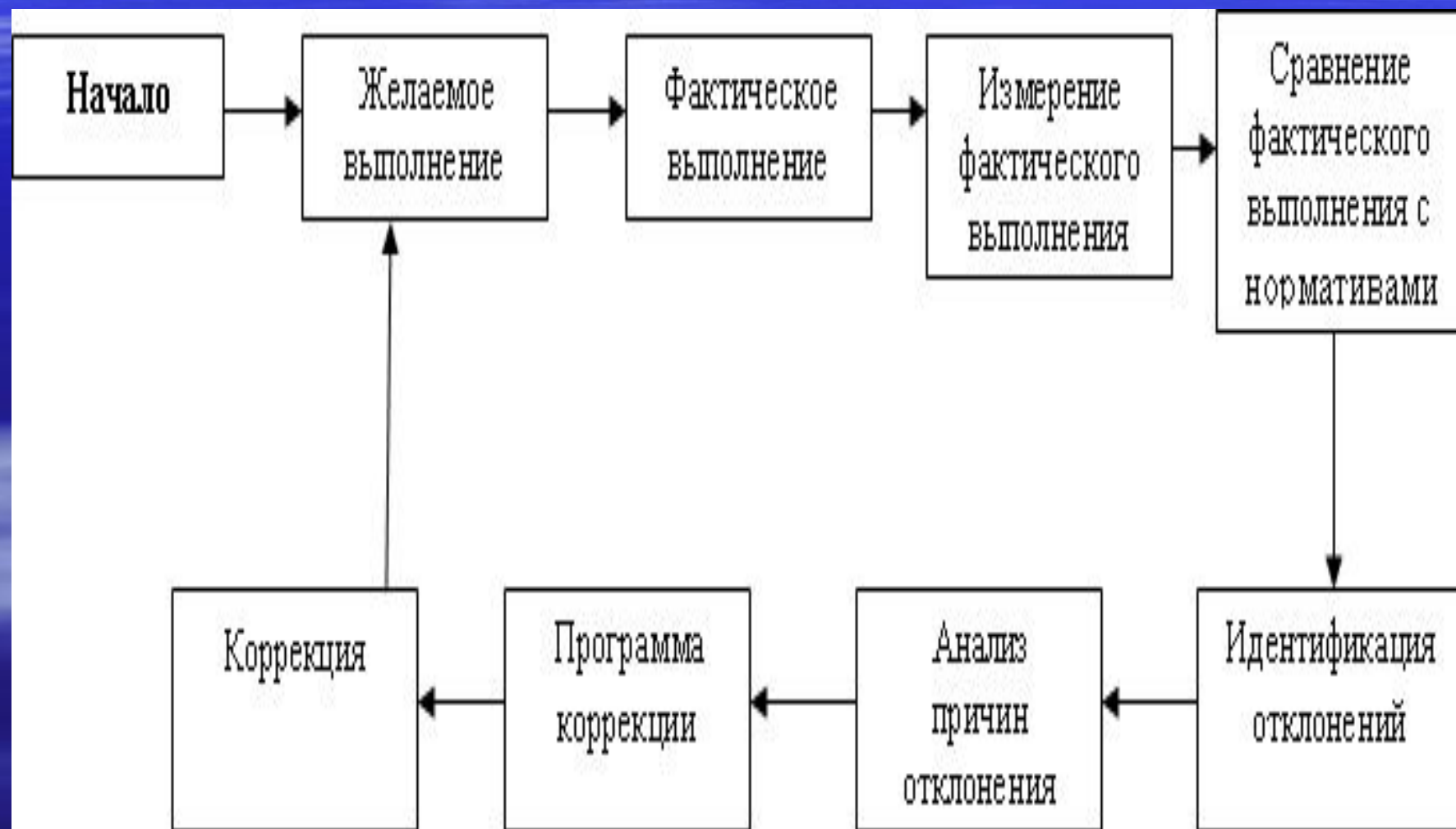
Одна из них состоит в том, что заключительный контроль даёт руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем.

Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность лучше оценить, насколько реалистичны были составленные им планы.

Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем. Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации.

Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определённого уровня результативности, то, очевидно, что фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно.

# Общая схема процесса контроля.



1. Стратегическая направленность контроля, означающая, что контроль должен служить достижению целей организации, отражать и поддерживать ее общие приоритеты. Деятельность во второстепенных областях, не имеющих стратегического значения, не должна измеряться слишком часто, если отклонения в них не стали слишком большими.
2. Ориентация на результаты означает, что конечная цель контроля заключается в решении задач, стоящих перед организацией, а не в сборе информации и установлении стандартов. Поэтому информация об отклонениях от намеченной цели должна сообщаться субъекту управления и использоваться им для проведения необходимых корректирующих действий.
3. Соответствие делу, то есть контролируемому виду деятельности. Контроль должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно для деятельности организации и достижения ее целей.
4. Своевременность контроля заключается не в частоте и высокой скорости контроля, а во временном интервале между проведением измерений функционирования тех или иных составляющих деятельности организации. Одни из них необходимо контролировать чаще, например, еженедельно, другие – раз в квартал.
5. Гибкость контроля означает его способность приспосабливаться к происходящим изменениям во внутренней и внешней средах организации.
6. Простота контроля заключается в том, что он должен быть наименее сложным с точки зрения тех целей, для которых он предназначен, и требовать наименьших усилий для проведения, разумеется не за счет снижения его качества.
7. Экономичность контроля предполагает, что суммарные затраты на систему контроля не должны превышать выгоды от его проведения. В противном случае лучше от него отказаться или провести менее тщательный контроль.