

11 ЛЕКЦИЯ. МЕНЕДЖМЕНТ ЖҮЙЕСІНДЕГІ БАҚЫЛАУ

Дайындаған: Э.Ғ.К, доцент

Қарғабаева Сәуле Төлеуқызы

Жоспар:

1. Басқарушылық бақылаудың объективті қажеттілігі. Басқарушылық бақылаудың функциялары мен түрлері.
2. Бақылау үрдісі. Бақылау үрдісінің кезеңдері. Нормативтер мен стандарттарды жасау.
3. Бақылаудың ұйымдастыру формалары. Тәуелді, тәуелсіз бақылау. Ішкі фирмалық бақылау.
4. Контроллинг негізінің ұғымы. Жоспарлау жүйесі және контроллинг.

1. Басқарушылық бақылаудың объективті қажеттілігі. Басқарушылық бақылаудың функциялары мен түрлері. Бақылау технологиясы: бақылау тұжырымдамасын таңдау, бақылау мақсатын анықтау, бақылау нормасын сақтау, бақылау әдістері, бақылау көлемі мен саласы.

Ұйым басшысы өзінің алдына қойған мақсатына жеткенін анықтауы үшін, өз қатесін және қызметшілерінің қатесін байқауы үшін бақылау қажет. Бақылау ұйымды да, қызметкерлерді де шығыннан алдын ала қорғауы тиіс.

Бақылау – бұл ұйымның өз мақсатына жетуін қамтамасыз ету үрдісі.

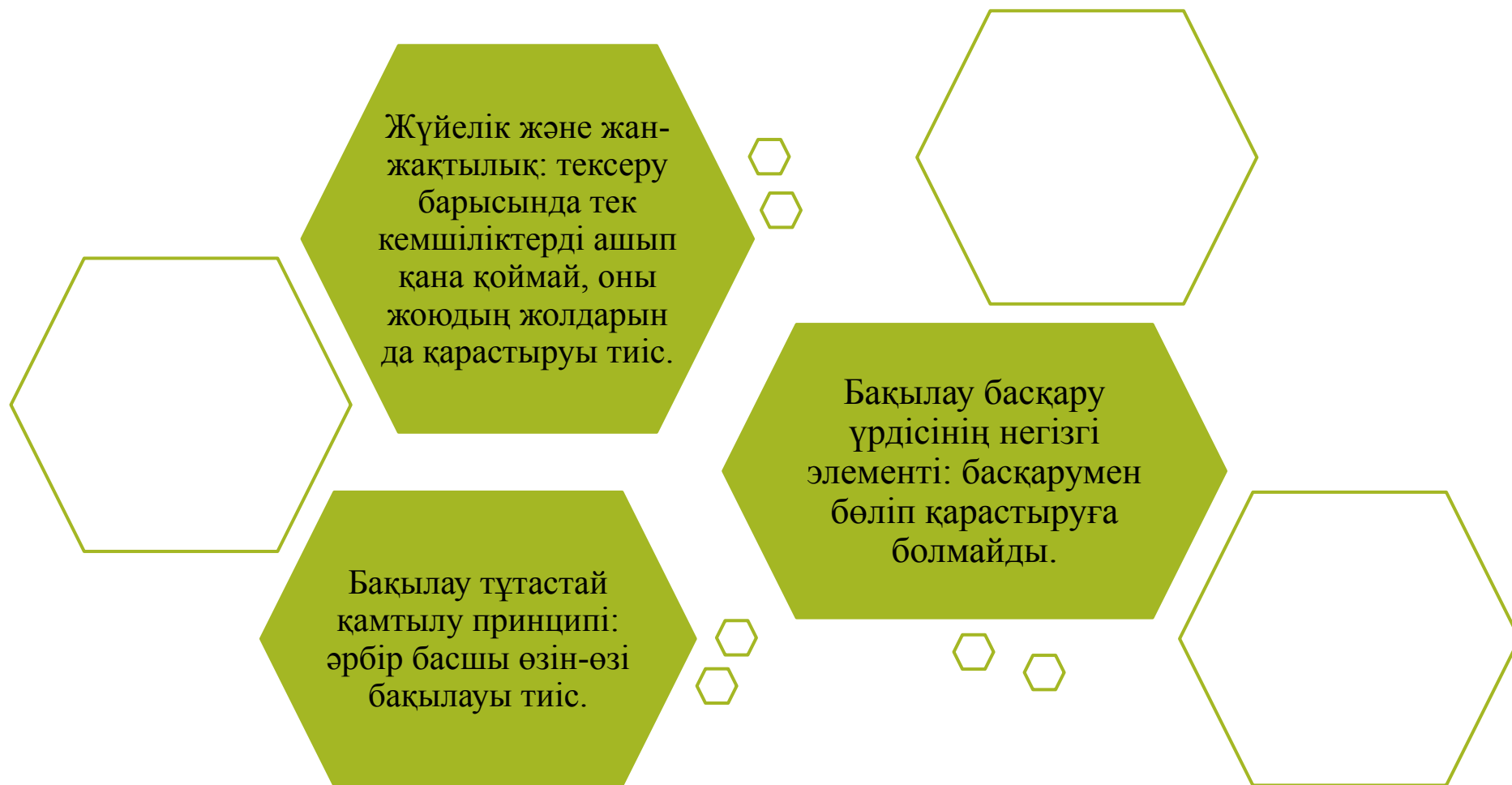
Бақылау - ұйымның өмір сүруінің негізгі элементі болып табылады. Бақылаудың қажеттілігі дағдарыс жағдайының пайда болуын алдын ала сақтандыру.

Бақылаудың қызметі – бұл мәселені айқындауға мүмкіндік беретін, әрі туындаған мәселелер дағдарысқа ұшырамай тұрып ұйым қызметіне тиісті өзгерістер енгізетін басқару сипаты. Бақылау жоспарланған мен нәтижелердің арасындағы қатынасты айқындайды. Бақылауды жүзеге асырудың қажеттілігінің басты себептерінің бірі сол, кез келген ұйым өз қателіктерін дер кезінде таба білуі.

Бақылау қызметі — бұл мәселені айқындауға мүмкіндік беретін, әрі туындаған мәселелер дағдарысқа ұшырамай тұрып, ұйым қызметіне тиісті өзгерістер енгізетін басқару сипаты. Осылай үш мыңдай жыл бұрын Қытайдың дана кітабы «И Цзиньде» («Өзгеріс кітабында») басқару ғылымының алғашқы идеясы пайда болғанға дейін былайша жазылған болатын: «Ақылды адам табысқа қалай жеткенін білгеннен кейін, ол тағыда солай істейді. Егер өз қатесін сезінсе, оны ол қайталамайтын болады».

Бақылауды жүзеге асырудың қажеттілігінің басты себептерінің бірі сол, кез келген ұйым өз қателіктерін дер кезінде таба білуі, әрі оны ұйымның алдындағы мақсатына нұқсан келмей тұрып дұрыс арнаға бағыттай білуде.

Бақылаудың принциптері:



Басқарудағы бақылаудың түрлері:



Алдын ала бақылауды жүзеге асырудың негізгі құралдары:

Белгіленген ережелерді, процедураларды және жүріс-тұрыс линиясын жүзеге асыру. Алдын ала бақылау үш сала, яғни адамдар, материалдар және қаржы ресурстары тарапынан жүзеге асырылады.

Адам ресурстары саласында алдын ала бақылау белгілі бір қызмет міндеттерін орындауға қажетті кәсіптік білім мен шеберлігін мұқият талдау және біршама дайындығы мен біліктігі бар адамдарды таңдау арқылы жүргіздіріледі.

Материалдық ресурстарды алдын ала бақылағанда материал сапасының стандарттарға сәйкестігі, жаңадан түскен материалдардың жай-күйі, жарамдылығы анақталады.

Қаржы ресурстарын алдын ала бақылаудағы маңызды буыны бюджет. Бюджет алдын ала бақылаудың механизмі болып саналады.

АҒЫМДАҒЫ БАҚЫЛАУ:

Ағымдағы бақылау жұмыс барысында жүзеге асырылады, оның объектісі көбінесе бағынышты қызметкерлер, ал мұны жүзеге асырушы тікелей басшы. Бағынышты адамдардың жұмысын ұдайы тексеру, жұмысты жетілдіру мақсатында туындаған мәселелер мен ұсыныстарды талқылау белгіленген жоспарлар мен нұсқаулардан ауытқуға жол бермейді.

Ағымдағы бақылау нақты жұмысты орындаумен бір мезетте жүргізілмейді. Оның өзі жұмыс орындалғаннан кейінгі нақты нәтиженің өлшемін білуге, ойланған мақсатқа жетуге негізделеді. Ағымдағы бақылауды жүзеге асыру үшін бақылау аппаратына ақпараттар, яғни кері байланыс қажет.

Кері байланыс жүйесі — алынған нәтижелер туралы деректер. Кері байланыстың қарапайым мысалына басшының қарамағындағы адамның қанағаттанарлықсыз жұмысы туралы хабарын айтуға болады.

Кері байланыс жүйесі басшыға көптеген, күтпеген мәселелерді айқындауға, соған сәйкес тиісті шаралар қолдануға, қойылған мақсаттан ауытқуды дер кезінде болдырмауға мүмкіндік береді. Кері байланыстың барлық жүйесі (биологиялық және ұйымдық) бірден-бір іргелі элементтерден тұрады.

Кері байланыстың барлық жүйесінде:

мақсаты болады

сыртқы
ресурстарды
пайдаланады

сыртқы
ресурстарды ішкі
ресурстарға
пайдаланады

белгіленген
мақсаттың едәуір
ауытқуын
қадағалайды

белгіленген
мақсатқа жету үшін
осы ауытқуларға
түзету енгізеді

Қорытынды бақылау.

Мұның екі маңызды қызметі бар.

Бірінші қызметі: егер жоспарлауға қажетті ұқсас жұмыстарды алдағы уақытта атқару ұсынылған жағдайда, қорытынды бақылау басшыға ақпаратты ұйымдастыруға мүмкіндік береді. Нақты алынған нәтиже мен талап етілетін нәтижені салыстыру арқылы басшының жоспардың қаншалықты дәл жасалатындығын бағалауға мүмкіндік болады. Мұның өзі, сонымен қоса, пайда болған мәселелер туралы ақпарат алуға, сөйтіп болашақта мұндай мәселелерден құтылу үшін жаңа жоспар жасауға ықпал етеді.

Қорытынды бақылаудың **екінші қызметі** мотивацияға ықпал етеді. Егер ұйым басшысы мотивациялық көтермелеуді белгілі бір нәтижелік деңгеймен байланыстыратын болса, ондай жағдайда, нақты қол жеткен нәтижені дәл әрі әділетті бағалау қажет.

Сонымен кез келген жобаның және кезеңдегі жұмыстың аяқталу нәтижесін бақылау артқа, алға зер салудың, әрі келесі сұрақтарға жауап берудің негізі болуы тиіс:

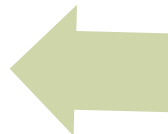
Біз нені үйрендік?



Келесі жолы қалайша басқаша істеуге болады?



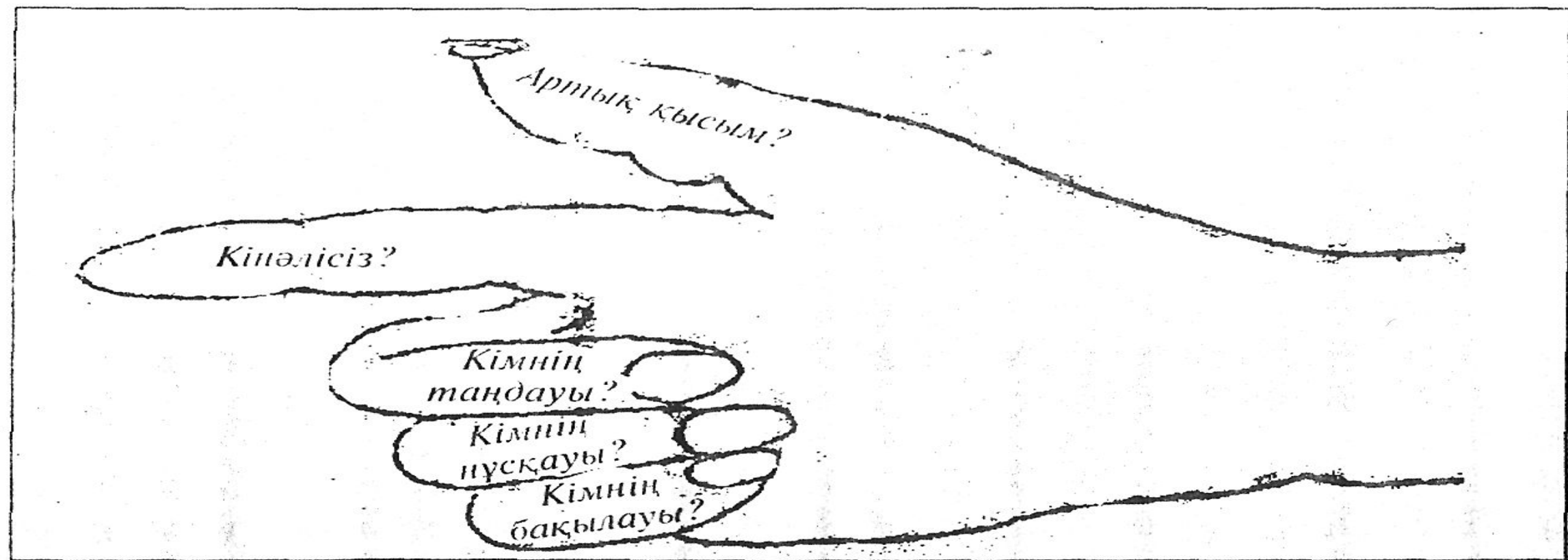
Жаңа мақсатты ойластыру үшін қандай тоқтамға келу қажет?



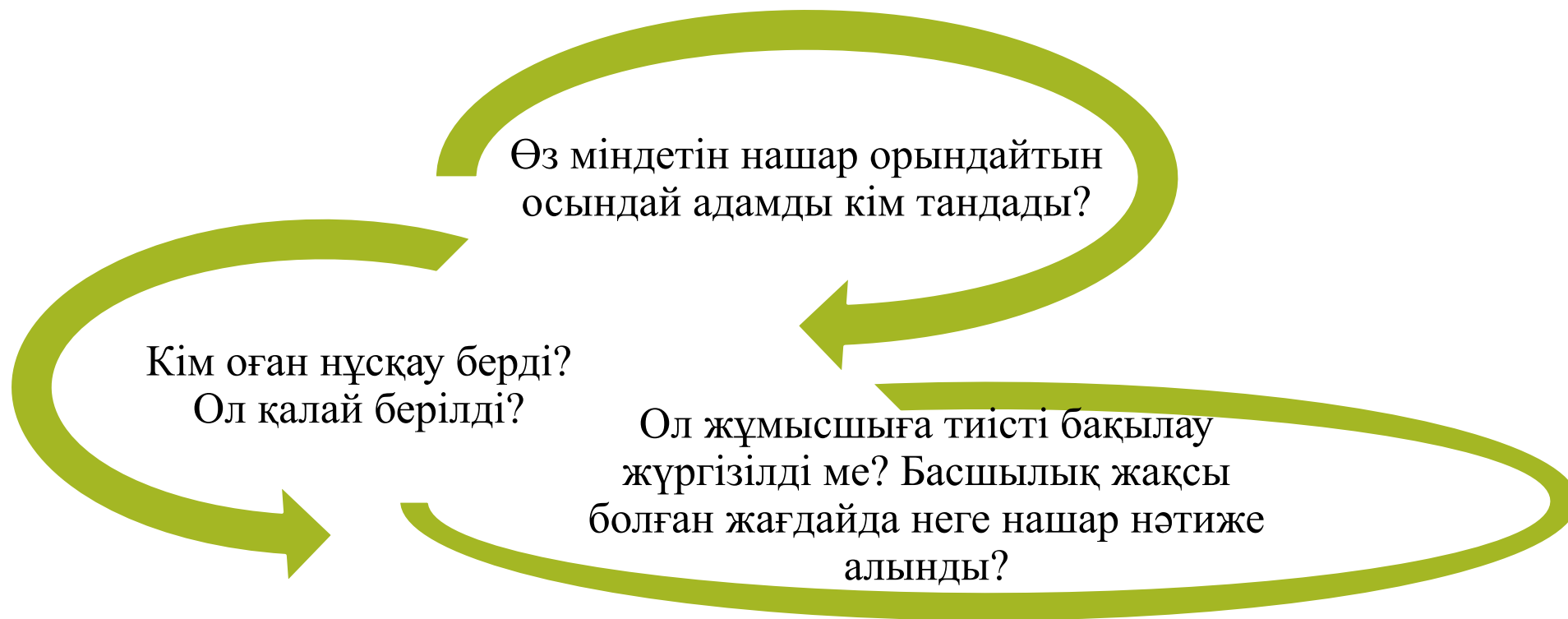
Белгіленген межеден ауытқу себебі неде?

Басқарушының жауапкершілігі.

Кейбіреулердің ойлауынша, бақылаушының қарауында жұмыс істейтіндер мен төменгі басшылар ілігеді дейді. Алайда бақылаудың қатаң талабы тек осыларға ғана қатысты емес. Басшылар да өз міндеттерінің қалай орындалып жатқаны туралы есеп беруі тиіс. Әрбір орынлаушы өзінің өндірістік ісіндегі кәсіптік деңгейіне жауап береді. Әрбір басқарушы көптеген адамдарға жауап береді.



Оның бір саусағы (сұқ саусағы) кімді кіналағысы келетіндігін, ал үш саусағы кінәні өзіне қарай аударатындығын көрсетеді. Сонда мынадай сұрақтар туады:



Үш пункттегі сұрақтардан дұрыс жауап алғаннан кейін «**кіналайтын**» саусақты бүгуге болады. Мұндайда басбармақ артық қысым көрсетудің табысқа жету үшін еместігін ескертеді.

Басқарушының жауапкершілігін неғұрлым айқын сипаттауға мынадай сұрақтар сәйкес келеді. Мұның өзі басқа басшыларды бақылайтын басшы қызметкерлердің барлығына пайдалы болатыны сөзсіз:

- Әрбір орындаушы мұқият таңдап алынды ма?
- Қызметкерді атқаратын міндетіне қарай тексеру жүргізілді ме?
- Қызметкерді жұмысын орындауға, өзінің кәсіптік даярлығын тереңдетуге және жалғастыруға баулауындай қандай шаралар жүзеге асырылды?
- Жаңа міндетті шешер кезде берілген нұсқау жеткілікті негізделген бе?
- Қызметкерлердің жұмысты орындауына уақыты жете ме?
- Тиісті қолайлы еңбек құралдары мен жұмыс орындары бар ма?
- Қызметкерлер өз мақсатын біле ме?
- Қызметкерлер өзінің жетістіктері мен кемшіліктері туралы ұдайы мәлімет алып тұра ма?
- Қызметкерлер өз фирмасы, оның жұмысының маңыздылығы, қажетті мәселелері туралы мәлімет алып тұра ма?
- Қызметкерге өз жұмысының ерекше қиындығы, қауіптілігі туралы ескертілді ме?
- Қызметкерлер рационализаторлық істі дамыту, кәсіпорын, жұмысын арттыру, моральдық және материалдық көтермелеу мүмкіндіктерімен таныс па?
- Жұмыс мотивацияға неғұрлым толық мүмкіндік беретіндей етіп ұйымдастырылған ба?
- Қатардағы қызметкерлердің басшыға өзінің мәселелерімен және әрекеттерімен пікірлесуіне мүмкіндігі бар екендігін біле ме?
- Оған өзінің кәсіпорындағы басқарудың негізгі маңызды бағыттары белгілі ме?
- Ол өзінің құқығын және шағым айту тәртібін біле ме?
- Ол кәсіпорынның жарнама материалдарымен, жарнама компаниясының мақсаттарымен таныс па?
- Қызметтен тыс уақытта фирмада өткізілетін шаралармен таныс па? Қызметкерлер оған арнайы шақырыла ма?

Егер қызметкерлердің тікелей басшысымен қоса, басқа да басшысы болса, ал мұндай басқару жүйесі көп жағдайда кездеседі, онда ол бақылау арқылы өз міндетін қаншалық атқара алатындығы туралы мәлімет алуы тиіс. Мұндай бақылау қалайша жүзеге асырылады? Өз міндетіне жаңадан кіріскен адамға іске бірден кірісе кету алғашында қиынға соғатын жағдай кездеседі.

Бақылаудың ең тиімді жолы — апта сайын жұмыс барысы туралы көзбе-көз әңгімелесу, кейбір міндеттерді шешу, күрделі мәселелерді шешу, мәселелерін қарастыру туралы ұсыныстар енгізу. Егер мұндайда бақылаушы «құтқару» дәлелдерін қарастырса, талқылаған мәселені бақылаушы ғана емес, орындаушы әзірлеген болса, әрі ондағы кателік пен сәйкессіздікке сол орындаушының өзі жауап берсе, онда оған шынайы достық ниетпен басқару жауапкершілігі туралы ескерту қажет.

2. Бақылау үрдісі. Бақылау үрдісінің кезеңдері. Нормативтер мен стандарттарды жасау

Бірінші үрдіс:
стандарттар мен
критерийлерді
белгілеу

Екінші үрдіс: нақты
нәтижені стандарт
пен критерийлер мен
салыстыру

Үшінші үрдіс:
қажетті іс-шараларды
қабылдау

Осы үш үрдістен кейін бақылаушы төменде көрсетілген шешімдердің бірін қабылдауға мәжбүр.



Ештеңе істеме

Ауытқуларды
алып таста

Стандарттарды
қайта қара

Бақылау үрдісі үш кезеңнен тұрады:

стандарттар мен
критерийлер
жасау



оларды нақты
нәтижелермен
салыстыру



енгізілетін
қажетті
түзетулерді
қабылдау

Стандарттарды белгілеу

Бақылауға пайдаланылатын барлық стандарттар ұйымның мақсаты мен стратегиясына орай тандап алынуы тиіс. Бақылау үшін стандарт ретінде пайдалануға болатын мақсаттардың маңызды екі ерекшелігін атап көрсетуге болады. Олар уақыт аясының болуымен, сол уақыт аралығында жұмыстың орындалуымен сипатталады, сол арқылы жұмыстың орындалу дәрежесін бағалауға болады.

11-схема. Бақылау процесінің бірінші кезеңі

Стандарттарды белгілеу

Нәтижелік көрсеткіштерін жасау

Нәтижелік көрсеткіштері түскен пайда, сату көлемі, материалдар құны болуы мүмкін. Бұл көрсеткіштер сандық өлшем мен беріледі. Алайда ұйымда сандық өлшемге келмейтін мақсаттар мен міндеттер бар. Мұндай жағдайда арнайы тексеру, сұрау салу арқылы жұмыскерлердің рухани деңгейі мен хал-ахуалы туралы мәлімет алуға болады.

Қол жеткен нәтижені белгіленген стандарттармен салыстыру үрдісінің екінші кезеңі, сол арқылы менеджер қол жеткен нәтижелердің алдын ала күтетін нәтижелермен сәйкес келуін, әрі стандартқа сай келуін немесе одан ауытқуын айқындайды. Бақылаудың осы кезеңінде тиісті баға беріліп, оның өзі тиісті шешім қабылдауға негіз қалайды. Мұндағы мақсат ауытқу ауқымын, өлшемін, нәтижелерін, мәліметтердің берілуін анықтау және оны бағалау (12-схема).

12-схема. Бақылау процесінің екінші кезеңі

Алынған нәтижелерді
стандарттармен салыстыр

Ауытқу ауқымын белгіле.
Ерекшелік ауқымын белгіле.
Ерекшелік принципін пайдалан. Нәтижесін өлше
Стандарттар және нәтижелер туралы мұқият хабарла.

Жоғары буын басшылары мүмкін болатын ауытқуды, сол арқылы алынған нәтиженің белгіленген нәтижеден ауытқуы қауіп-қатер туғызбауы тиіс.

Шағын бизнесмендер де осылай істеуі мүмкін, алайда оларда ауытқу ауқымы шамалы болады. Егер мықты нәтижені стандартпен салыстырғанда көздеген мақсатқа жеткені айкындалса, онда ештеңе қолданбауды ұсынады.

13-схема. Бакылау процесінің үшінші кезеңі

Жүріс-тұрыстың қолайлы
линиясын таңдау

Ештеңе қолданбау.
Ауытқуды жою.
Стандартты қайта қарау.

Ауытқу байқалған жағдайда, сол ауытқудың себебі анықталса, онда ұйымды жоспарланған іске қайтару шараларын қолданып, ауытқуды жояды.

Түзету енгізуді бір ішкі ауыспалы факторлардың мәнін жақсарту, басқару қызметін немесе технологиялық үрдістерді жетілдіру арқылы жүзеге асырады.

Стандарттар жоспарларға негізделеді, ал мұның өзі болашақ болжамы ғана болып саналады. Сондықтан стандарттар нақтылы болмаса, онда жоспар да, стандарт та қайта қаралады (көбейтеді немесе кемітеді).

Бақылаудың экономикалық тиімділігін арттыру үшін ерекшелік принципі бойынша бақылау тәсілін қолданады, мұндайда стандарттан едәуір ауытқу байқалғанда ғана бақылау жүйесі іске кіріседі.

Нәтижелерді өлшеу — бақылаудың қиын да, қымбатқа түсетін элементі.

Ұйымның мақсатына жетуді көздейтін күллі бақылау, кәсіпорынның қызметіне сәйкес келетін өлшем бірліктерін, жылдамдық жиілік және дәлдік өлшемдерінің қолайлы бірліктерін таңдап алуды қамтамасыз етеді.

Аудиторлық тексерудің және материалдық қорларды түгендеудің кезенділігі белгіленеді. Бақылау өлшемі үшін компьютерлерді пайдалану мұндай тексеруді жедел, арзан, әрі дәл жүргізуге мүмкіндік береді.

Бақылаудың тиімділігін қамтамасыз етуде мәліметтерді берудің және таратудың зор рөлі бар. Бақылау жүйесі тиімді әрекет ету үшін міндетті түрде тиісті жұмыскерлерге белгіленген стандарттарды, қол жеткен нәтижелерді хабарлап отыру қажет. Бұл мәліметтер дәл болуы, уақытында келіп түсуі және де қажетті шешімдер мен әрекеттер жасау үшін басшыларға дер кезінде беріліп отыруы тиіс. Стандарттар қызметкерлерге барынша түсінікті болу қажет.

Алынған нәтижелер туралы мәліметтерді салыстырып бағалаудың қорытынды кезеңінде менеджер алынған мәліметтерді бағалауды және алдағы іс-әрекеттері жайлы шешім қабылдайды.

3. Бақылаудың ұйымдастыру формалары. Тәуелді, тәуелсіз бақылау. Ішкі фирмалық бақылау. Аудиторлық тексеру. Бақылау талаптары–белгілері. Бақылаудың дер кезінде жүргізілуі мен икемділігі.

Бақылауды жүзеге асыруға басшы тікелей жауап береді. Бұл қызмет оның негізгі міндетіне жатады. Егер тікелей басшымен қоса тағы да өндіріс басшысы болса, онда олар, бақылау қызметін өзара бөліседі. Тікелей басшы жұмысқа адалдықты, дәлдікті, сенімділікті, жарлықтардың орындалуын бақылайды, ал өндіріс басшысы өнім сапасын, оның жарлықтар мен нормаларға сәйкес келуін қадағалайды.

Бақылай білудің де зор маңызы бар. Кейде жөн-жосықсыз бақылау салдарынан басқа біреудің жұмысына килігу, наразылық туғызу кездеседі. Кейбір қызметкерді дұрыс-бұрысына қарамастан үнемі сынай беруден де шығатын нәтиже шамалы. Кімде-кім бақылауды талапқа сай жүргізгісі келсе, ең әуелі ол өзін-өзі бақылауы, өрескел қателіктерге жол бермеуі тиіс.

Тиімді бақылаудың сипаттамалары:

Бақылаудың
стратегиялық
бағыты болуы керек

Нәтижелерге
бағытталуы керек.
Өйткені бақылаудың
түпкі мақсаты –
нәтижелік.

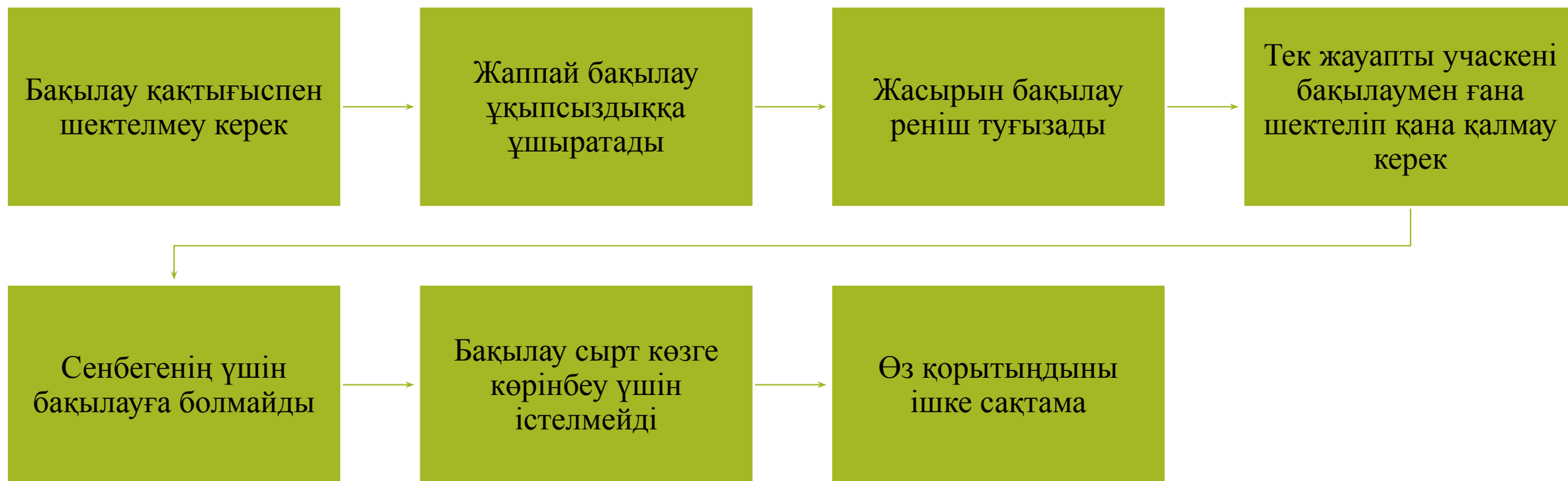
Іске сәйкес болуы
керек

Икемді болуы керек

Қарапайым болуы
керек

Бақылау өз
уақытында жүруі
керек

Кімде кім бақылауды талапқа сай жүргізгісі келсе алдымен өзін-өзі бақылауы тиіс. В. Зигерт пен Л. Ланг ғалымдар наразылық туғызатын 7-түрлі қатені былай деп көрсетеді:



Ньюмен бақылаудың тиімділігін арттыру үшін менеджерлерге бірнеше ұсыныс айтады. Олар:

Қызметкерлерге
қолайлы
стандарттарды
белгіле

Екі жақты
қарым-
қатынасты
белгіле

Өрескел
бақылауға жол
берме

Стандарттарды
қатаң, бірік
жеткілікті
белгіле

Стандартқа
жеткені үшін
мадақта

Бақылауда тиімділікке жету үшін стратегиялық сипаты, яғни ұйымдастырудың жалпы басымдылығы болуы тиіс.

Бақылаудың түпкі мақсаты — нәтижелік. Мәліметті жинау және оның нәтижесі туралы жариялау осы мақсатқа жетудің құралы. Бақылауды сол уақытта ғана тиімді деуге болады, егер ұйым ойлаған мақсатына жетіп, алдына жаңа мақсатты қоя білсе.

Тиімділікке жету үшін бақылау, бақыланатын іске сәйкес болуы тиіс. Ол ақиқат өлшемін айқындауы, әрі ең маңыздысын бағалауы қажет.

Бақылаудың тиімділігі, оны дер кезінде жүргізуге байланысты. Алайда бақылаудың жиілігінде немесе жеделдігінде емес, оның нәтижелігінде.

4. Контроллинг негізінің ұғымы. Жоспарлау жүйесі және контроллинг. Контроллинг пен менеджменттің кіші жүйелері. Контроллинг құралдары

Контроллинг экономикалық тұрғыда басқару және бақылауды білдіреді, дегенмен мақсат қою мен оны жүзеге асыру бағытындағы іс-шараларды жоспар құру әрекетінсіз тиімді басқару мүмкін емес. Сондықтан контроллинг жоспарлау, реттеу және бақылау бағытындағы іс-шаралар жиынтығынан тұрады. Контроллинг жүйесінің барлық элементтері жоспарлаудан бастап, оның орындалуына мониторинг жасауға дейін ең алдымен жоспардың орындалу нәтижелерін талдау, оны жүзеге асыру үдерісінде оң және теріс ауытқуларды бағалау негізінде жоспардың орындалуы үшін қажетті жағдайлар жасауға бағытталған.

Контроллингтің мақсаты ұйымның жалпы мақсатынан туындайды және ең алдымен ұйымның қалыпты жағдайын сақтау және оның табысты дамуына бүкіл басқарушылық үдерісті бағдарлауға негізделген.

Контроллинг – кәсіпорын экономикасын талдау мен болашақта күтілетін әрекеттерге қатысты басқарушылық қызметті үйлестіру бағытындағы кәсіби қызметтің заманауи жаңа тұжырымдамасы.

Контроллингтің міндеттеріне табыстылықты, өтімділікті қамтамасыз ету, тәуекелді төмендетуді жоспарлау және бақылау жатады. Мұнда **контроллингтің негізгі мақсаты** ретінде қызметті басқару, төтеп беру және күшейту бағытындағы іс-шараларды дер кезінде жүргізуге мүмкіндік беретін ақпаратпен уақытылы қамтамасыз ету.

Контроллинг – кәсіпорын қызметінің табыстылығын арттыру жолымен ұзақ мерзімді кезеңде, оның өмір сүруін қамтамасыз етуге, серпінді дамуы үшін ұтымды инвестициялық шешімдерді қабылдауға, сондай-ақ кәсіпкерлік қызметте тәуекелді төмендетуге мүмкіндік беретін кәсіпорынды басқарудың заманауи жүйесі. Отандық және шетелдік экономист-ғалымдарының контроллинг аясындағы пікірлері мен ғылыми ұстанымдары көбінесе басқару қызметіне, үйлестіруге және ақпаратқа негізделген. Сол себепті контроллинг жеке ғылыми зерттеуді қажет етеді.

Контроллинг – кәсіпорын мен оның құрылымдық бірліктерінің тиімді қызмет етуін қамтамасыз ету мақсатымен келешекті басқару. Контроллинг жүйесіндегі бақылаудың дәстүрлі бақылаудан айырмашылығы әкімшіліктің негізгі міндеті болып табылмайды. Мұнда бақылаудың **міндеті** – «жоспар – нақты» бағалауын салыстырып, ауытқу себептерін түсіндіріп, ауытқуларды жою бойынша түзету іс-шараларын құру.

Контроллинг мақсаты ұйымның жалпы мақсатынан туындайды, ең алдымен ұйымның қалыпты жағдайын сақтау және оның табысты дамуына бүкіл басқарушылық үрдісті бағдарлауға негізделген.

Л.В.Попова контроллингтің келесідей ерекшеліктерін және атап өткен:

Ағымдық қаржылық - экономикалық есептерді және стратегиялық шешімдерді байланыстыру

Экономикалық тұрғыдан негізделген шешімдерді қабылдауға қаржылық – экономикалық есептеулерді бағдарлай білу

Жоспарлау, бақылау, ақпараттық қамтамасыз ету сынды дәстүрлі басқарушылық қызметтердің, контроллингтің түйінін құрайтын қызметтердің жаңа мазмұны

Жоспарлы – экономикалық қызметтің атқарытын рөлінің жаңа психологиялық мазмұны

1-кесте. Басқару қызметтері мен КОНТРОЛЛИНГ арасындағы ерекшеліктер

Басқару қызметі	Басқару	Контроллинг
Есепке алу	Экономикалық көрсеткіштер мәндерін есепке алу	Біріңғай ақпараттық кеңісті шеңберінде түсініктер сөздігін қалыптастыру
Бақылау	Экономикалық көрсеткіштердің мәндерін алшақтықтарына бақылау жүргізу	Экономикалық көрсеткіштер мәндерін бақылау, талдау және реттеудің сәйкес әдістерін талдау
Талдау	Алшақтықтар себептерін талдау, факторлардың әсерін бағалау	Қабылданған шешімдердің сапасын жақсарту үшін үлгілерді пайдалану
Реттеу	Алшақтықтарды, ауытқуларды төмендеу үшін математикалық үлгілерді пайдалану	Басқару сапасын бағалау үшін математикалық үлгілерді пайдалану
Жоспарлау	Экономикалық көрсеткіштердің мәндерін жоспарлау үшін математикалық үлгілерді пайдалану	Кәсіпорындағы басқару жүйесін енгізуді жоспарлау

Үш өлшемді кеңістікте экономикалық жүйе, басқару және контроллингті бейнелеу, ғалымдардың пікірінше, олардың өзара әрекет етуіндегі жүйе бөліктерінің мәнін бейнелейді. Кәсіпорында контроллинг жүйесін енгізу нәтижесінде басқару әдістерінің таңдамалы нұсқалары құрылады және бұл контроллинг жүйесінде шешім қабылдау болып табылады. Экономикалық жүйені басқару жүйесінің құрылымы иерархиялық функционалды үлгілер кешенін білдіріп, ұйым құрылымын сипаттайды.

Менеджер нәтиже (нақты) және идеяларға байланысты нәтижеге жетуге ұмтылу (жоспарлау) іс-шараларына жауап береді. Сондықтан менеджер шешім қабылдайды, ал контроллер төмендегілерге жауап береді:

- менеджердің мақсаттарын (ойын) елестете алу айқындылығы (шоғырландыру және бақылау)
- үшінші тұлғалар үшін менеджер әрекеттерінің нәтижелерінің айқындылығы (бақылау және бағалау)
- менеджердің өзінің келешектегі осы әрекеттерін қалыптастыру – оңтайландыру (үйлесімділігін қамтамасыз ету) жағдайында сараптамалық әдістемелерді пайдалану дұрыстығы

Бақылау қызметі бүкіл ұйым бойынша немесе оның құрылымдық бірліктерінің экономикалық жұмыстарын бақылауға арналған. **Ревизиядан контроллингтің ерекшелігі** – ұйым қызметінің ағымдағы және келешектегі нәтижелеріне бағытталған, сонымен қатар шаруашылық операцияны жүзеге асыру жағдайында құжаттық тексеруге байланысты емес.

Контроллингтің қызметтері: жүйелі басқарушылық ақпараттарды жинау, өңдеу, тексеру және ұсыну болып табылады. Контроллинг, сонымен қатар жоспарлау үдерісін қолдау және үйлестіру, ақпаратпен қамтамасыз ету, бақылау және бейімдеу қызметін атқарады.

Контроллинг мақсаты – іс–әрекет бағыты ретінде ұйымның мақсатынан тікелей туындайды, мысалы, белгілі пайда деңгейіне, рентабельділік және өтімділік деңгейіне, еңбек өнімділігіне жету.

Контроллингтің негізгі қызметтері және олардың өз алдына міндеттері:

Есепке алу

- ақпараттарды жинау және өңдеу
- ішкі есеп жүйесін құру және енгізу
- ұйымның және оның құрылымдық бірліктерінің қызметін бағалау әдістері мен шешімдерін үйлестіру

Жоспарлау

- өнім өндірісі мен оларды өткізу, инвестиция және сатып алу жоспарларын құру барысында ақпараттық қолдау көрсету
- жоспарлау жүйесінің барлық «архитектурасын» қалыптастыру және жетілдіру
- ақпарат алмасу үдерісін үйлестіру
- уақыт және мазмұны бойынша жеке жоспарларды үйлестіру және байланыстыру
- ұсынылған жоспарлардың

Бақылау және реттеу

- уақыты және мазмұны бойына бақыланатын шамаларды анықтау
- мақсатқа жету дәрежесін өлшеу және бақылау үшін жоспарлы және нақты шамаларды салыстыру
- шамалардың ауытқу шегін белгілеу
- нақты мәндердің жоспарлы көрсеткіштерден ауытқуын талдау және ауытқуларды төмендету үшін ұсыныстар беру