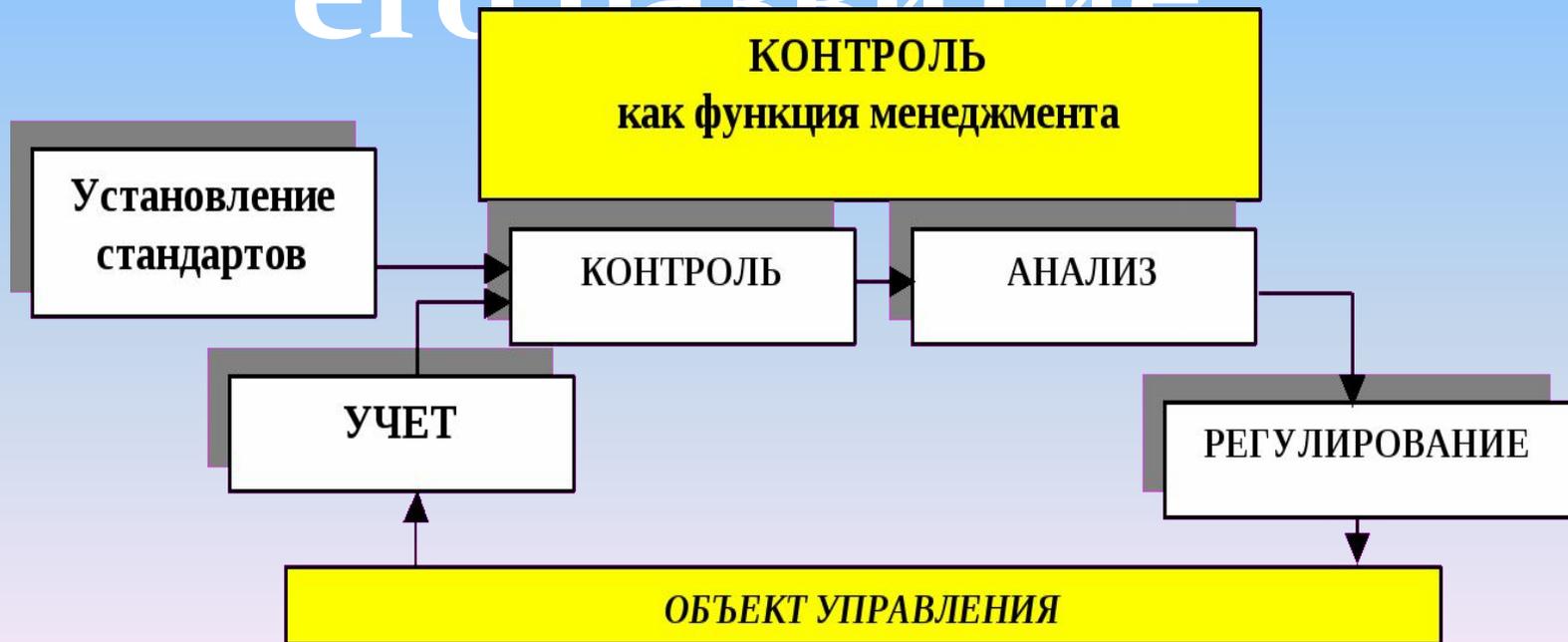


Контроль как функция управления, его развитие



В условиях рыночной экономики достоверной учётной и отчётной информацией о деятельности хозяйственных субъектов возрастают. Эта информация необходима как внутренним пользователям (администрация, руководитель подразделения), так и внешним (государственные органы, поставщики, банки, собственники предприятия). Достоверность информации обеспечивается контролем. Контроль в экономическом значении означает наблюдение и управление.

Контроль

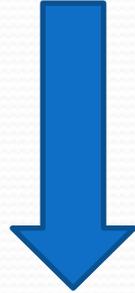
это самостоятельная функция управления, представляющая собой системы и проверки процесса функционирования объекта в соответствии с принятыми управленческими решениям, а так же позволяющие видеть отклонения от намеченных целей и принимать при необходимости корректирующие меры.

Понятие контроля

Чем вызвана необходимость контроля?



**В узком
смысле:**



**В широком
смысле:**



**Неопределенностью
внешней и внутренней
среды**



**Предупреждение
кризисных ситуаций**



Поддержание успеха

Функция
управления

Проверка
деятельности
чего-либо
или кого-
либо

Проверка соблюдения
и выполнения
поставленных задач,
планов и решений

Классификация контроля

По характеру
субъектов

По охвату проверкой
и обследованием

По методу
проверки
документов

По источникам
информации

По цели

Функции контроля

- ✓ информационная;
- ✓ профилактическая;
- ✓ мобилизирующая;
- ✓ воспитательная.

1. По характеру субъектов:

ВНЕШНИЙ: осуществляется руководством или специальными сотрудниками — контролерами

ВНУТРЕННИЙ в рамках внутреннего контроля: исполнители сами контролируют свою деятельность

2. По охвату проверкой и обследованием

ПОЛНЫЙ - контроль над всеми объектами, субъектами, сферами деятельности.

ЧАСТИЧНЫЙ - контроль над определенным объектом, субъектом и сферой деятельностью.

3. По времени проведения

ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ - предупреждение нарушений не целесообразности, необычности действий и решений;

ТЕКУЩИЙ - выявление и своевременное пресечение нарушений и отклонений;

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЙ - установление результативности, законченности, экономичности, целесообразности, скрытие упущений и недостатков.

Формы контроля

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ

**НЕЗАВИСИМЫЙ
(АУДИТ)**

ОБЩЕСТВЕННЫЙ

ВНЕВЕДОМСТВЕННЫЙ

ВНУТРИВЕДОМСТВЕННЫЙ

ВНУТРИХОЗЯЙСТВЕННЫЙ

СПЕЦИАЛИЗИРУЕМЫЙ

Три вида контроля

Этапы контроля



Предварительный контроль

- Выполняется до фактического начала выполнения работ.
- Этот вид контроля позволяют осуществить: планирование и создание организационной структуры.
- Основным средством является создание правил и процедур.
- Осуществляется в сферах: человеческих, материальных, финансовых ресурсов.

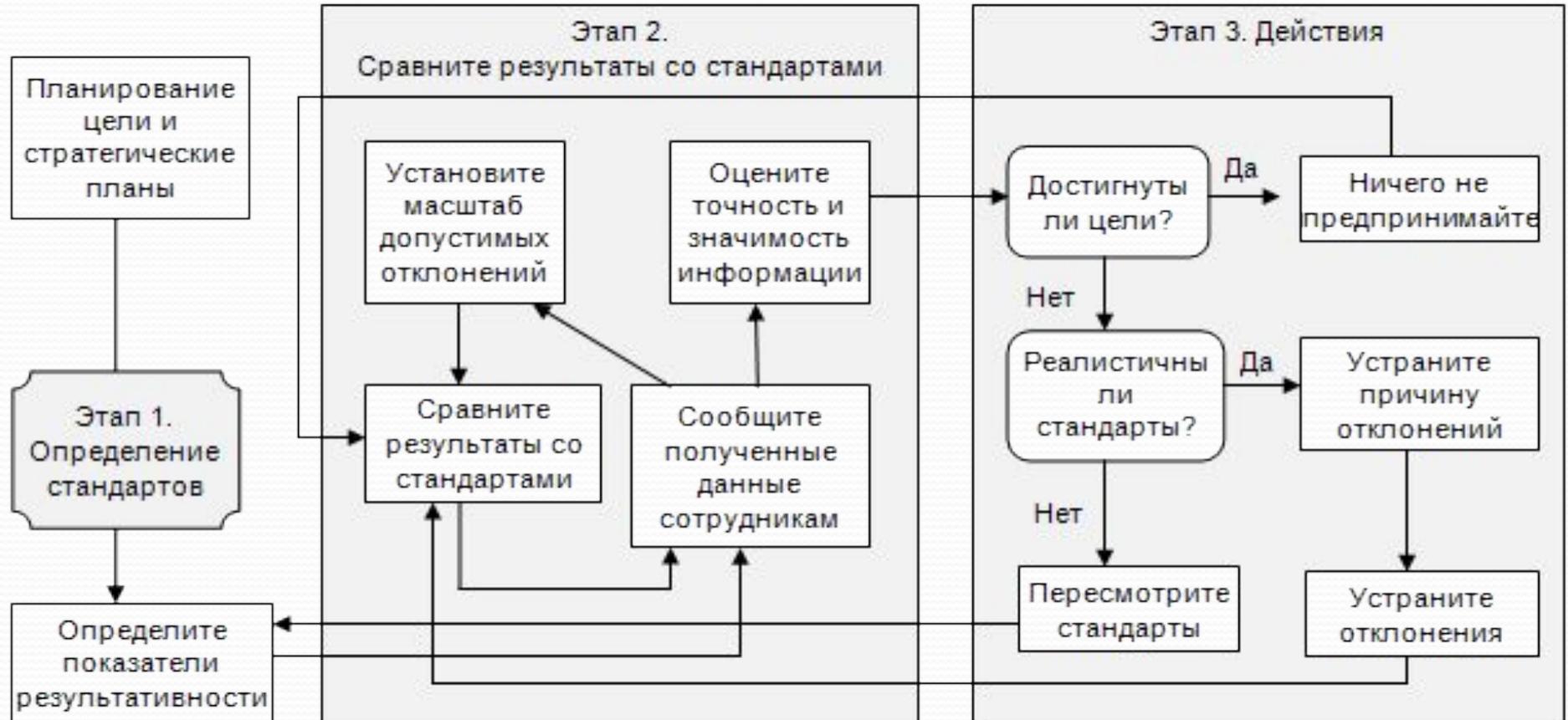
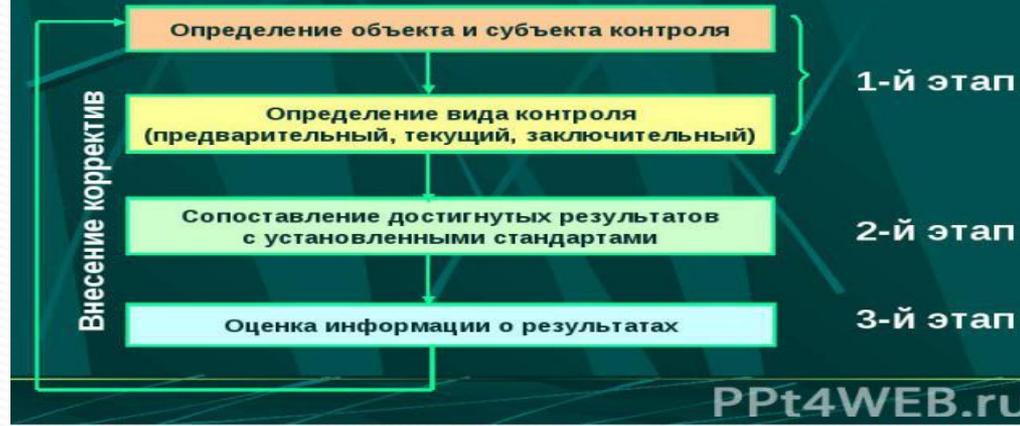
Текущий контроль

- Осуществляется непосредственно в ходе выполнения работ.
- Базирруется на измерении фактических результатов этапа работы.
- Призван исключить (уменьшить) отклонение результатов от плана.
- Предполагает наличие обратной связи.

Заключительный контроль

- Обратная связь организуется в конце выполнения работ (проекта) по фактическим окончательным результатам.
- Выводы, сделанные в ходе ЗК, используются при планировании в будущем.
- Важная функция ЗК – создание условий для мотивации.

Этапы процесса контроля



Установление стандартов

Первым шагом в процессе контроля является установление стандартов. Контрольный стандарт - это плановый показатель, с которым будут сравниваться последующие показатели, например, производство трех автомобилей на заказ в неделю. Такие стандарты должны выражаться в подходящей форме и согласовываться с задачами организации. Стандарты также необходимы для определения показателей эффективности деятельности. Эти показатели дают информацию о том, насколько хорошо контролируется деятельность.

Измерение эффективности деятельности

Вторым шагом процесса контроля является измерение эффективности деятельности, например, насколько точна работа служащего, каков уровень неудач в отдельных подразделениях и т.п. Измерение эффективности является постоянной текущей задачей для большинства организаций. Показатели эффективности должны быть обоснованными. Это значит, что должно измеряться то, что нужно. Однако их трудно получить.

Сравнение достигнутых показателей

Третьим шагом в процессе контроля является сравнение достигнутых показателей и установленных стандартов. Период, за который сравниваются показатели и стандарты, зависит от многих факторов, включая важность и сложность деятельности, подвергающейся контролю. Для стандартов, установленных на более длительные сроки, и стандартов более высокого уровня могут подходить годовые сравнения. В других обстоятельствах необходимы сравнения за более короткие периоды времени.

Корректирующие действия

Заключительным этапом в процессе контроля является определение необходимости корректирующих действий. Решения, касающиеся корректирующих действий, предусматривают привлечение аналитических и диагностических навыков управляющего. После того как показатели были сопоставлены со стандартами, возможен ряд действий:

- ✓ Возможно решение ничего не делать или поддерживать статус-кво. Такой вариант возможен, когда фактические показатели, в основном, соответствуют стандартам.
- ✓ Изменение установленного стандарта может быть необходимым, если вначале был установлен слишком высокий или низкий стандарт. Кроме того, стандарты, которые точно соответствовали, когда они были установлены, могут потребовать корректировки, так как изменились обстоятельства.
- ✓ Корректирующие действия необходимы, если отклонение значительно. Это может включать широкий набор вариантов.

Критерии эффективного контроля

Стратегическая направленность

Контроль должен отражать и поддерживать главные приоритеты организации.

Ориентация на результаты

Конечной целью контроля является достижение результатов работы организации, а не выявление отклонений.

Соответствие целям

Контроль должен соответствовать конкретному виду деятельности, быть адаптированным к нему.

Своевременность

Своевременность – правильный выбор временного интервала контроля, соответствующий контролируемому процессу.

Гибкость

Система контроля должна быть адаптивной к внешним изменениям.

Простота

Система контроля не должна быть излишне сложной.

Экономичность

Заграты на контроль не должны превышать его эффективность.

Объективность

Выводы, сделанные по результатам контроля, не должны зависеть от предвзятого мнения каких-либо лиц.

Рекомендации по проведению эффективного контроля

- ✓ Установление осмысленных стандартов, воспринимаемых сотрудниками;
- ✓ Установлении двухстороннего общения – возможность обсудить проблемы, связанные с системой контроля;
- ✓ Отказ от чрезмерного контроля;
- ✓ Установление жестких, но достижимых стандартов;
- ✓ Вознаграждение за достижение стандарта

Типичные ошибки контроля

<i>Ошибка</i>	<i>Последствия</i>
Контроль по случаю	Неполнота информации о появлении отклонений и пр.
Тотальный контроль	Порождает безынициативность, равнодушие, иждивенчество
Скрытый контроль	Ухудшение морально-психологического климата
Контроль ради наказания	Ухудшение морально-психологического климата
Неинформирование о результатах контроля	Ухудшение морально-психологического климата и снижение эффективности контроля



Самостоятельно

Самостоятельно