

# ТЕМА 9. Контролювання як загальна функція менеджменту

---

1. Поняття та зміст контролю.
2. Види контролю
3. Інструменти управлінського контролю.
4. Контроль поведінки працівників в організації

# 1. Поняття та зміст контролю.

**Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей в організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю і усуненням відхилень, які при цьому виникають.**



# ***Три основні етапи контролю:***

---

- 1. Вимірювання*** реальних процесів, що здійснюються в організації;
  - 2. Порівняння*** результатів реального виконання із заздалегідь встановленими стандартами;
  - 3. Реакція*** на порівняння (коригуючі дії).
-

## **Етап 1. Вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації.**

---

### **Методи вимірювання**

- особисті спостереження;
  - статистичні звіти;
  - усні звіти підлеглих;
  - письмові звіти підлеглих.
-

# Методи вимірювання реальних процесів:

---



- **Особисті спостереження** – це відсутність фільтрації  
*Переваги(+):* інформативність, швидкість, достовірність інформації  
*Недоліки(-):* негативна реакція працівників, втрата часу, вплив особистих якостей
  - **Статистичні звіти**  
+згрупована інформація  
-низька оперативність
  - **Усні звіти підлеглих**  
+висока оперативність, хороший зворотній зв'язок  
-фільтрація інформації, труднощі з документуванням
  - **Письмові звіти підлеглих**  
+легка каталогізація  
-низька оперативність, формальний характер інформації
-

# Характеристика основних методів вимірювання

<i>Назва методів</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
① <i>Особисті спостереження</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Відсутність фільтрації інформації</li><li>2. Отримання широкого кола інформації</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Вплив особистих якостей</li><li>2. Значні витрати часу</li><li>3. Негативна реакція підлеглих</li></ol>
② <i>Статистичні звіти</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Згрупованість і упорядкованість інформації</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Обмеженість окремими сферами діяльності</li><li>2. Низька оперативність</li></ol>
③ <i>Усні звіти підлеглих</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Висока оперативність</li><li>2. Хороший зворотний зв'язок</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Фільтрація інформації</li><li>2. Труднощі із документуванням</li></ol>
④ <i>Письмові звіти підлеглих</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Легка каталогізація (можливість посилення)</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Низька оперативність</li><li>2. Формальний характер інформації</li></ol>

## **Етап 2. Порівняння результатів реального виконання із встановленими стандартами.**

---

Встановлюється **ступінь відхилення** реального виконання від стандарту.

Важливим є :

- рівень відхилень,**
  - спрямованість відхилень.**
-

## **Етап 3. Реакція на порівняння**

---

### ***Три варіанти дій***

- а) нічого не робити;
  - б) коригувати діяльність підлеглих;
  - в) коригувати стандарти діяльності.
-



# **Причини надмірного відхилення від стандартів**

---

## **1) *нереалістичність стандартів***

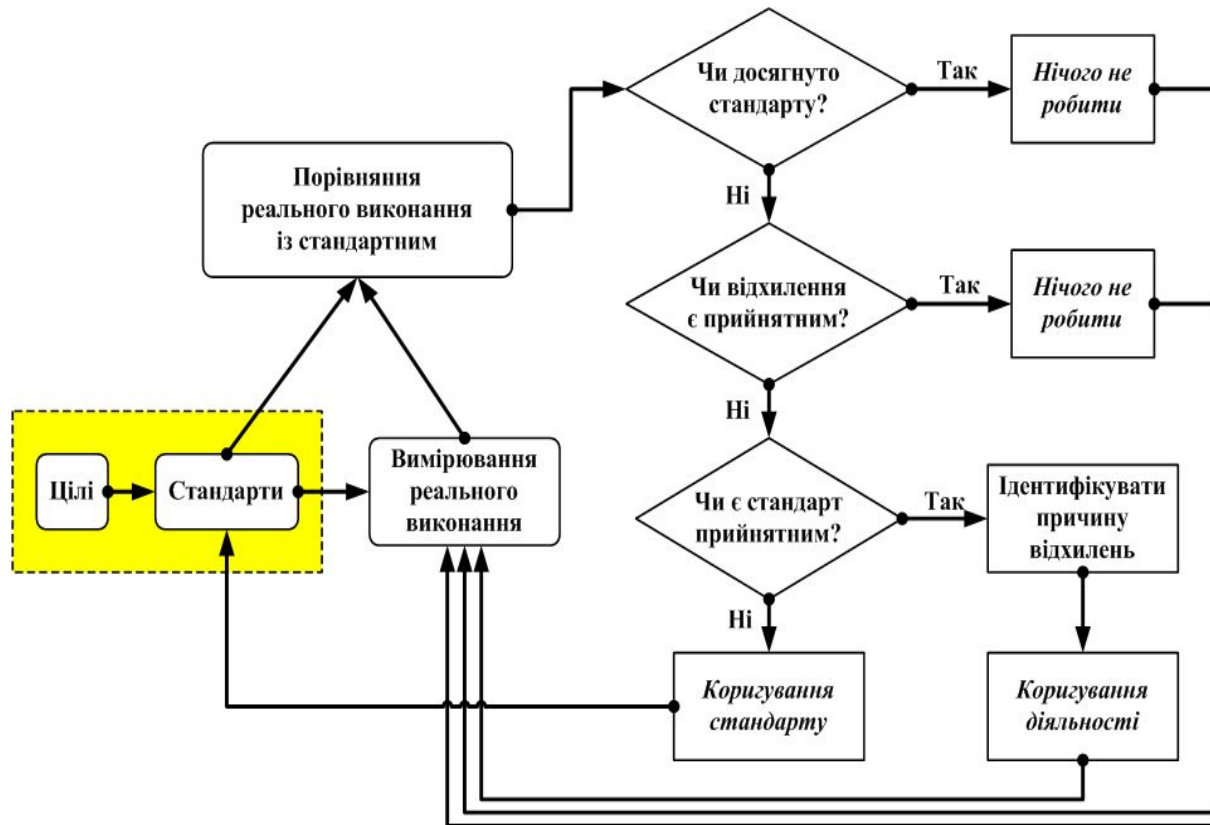
(їх завищення або заниження).

## **2) *недоліки у діяльності підлеглих.***

### **Характер коригуючих дій:**

- а) ***оперативні***, спрямовані на негайне виправлення наслідків;
  - б) ***стратегічні***, що усувають причини виникнення відхилень.
-

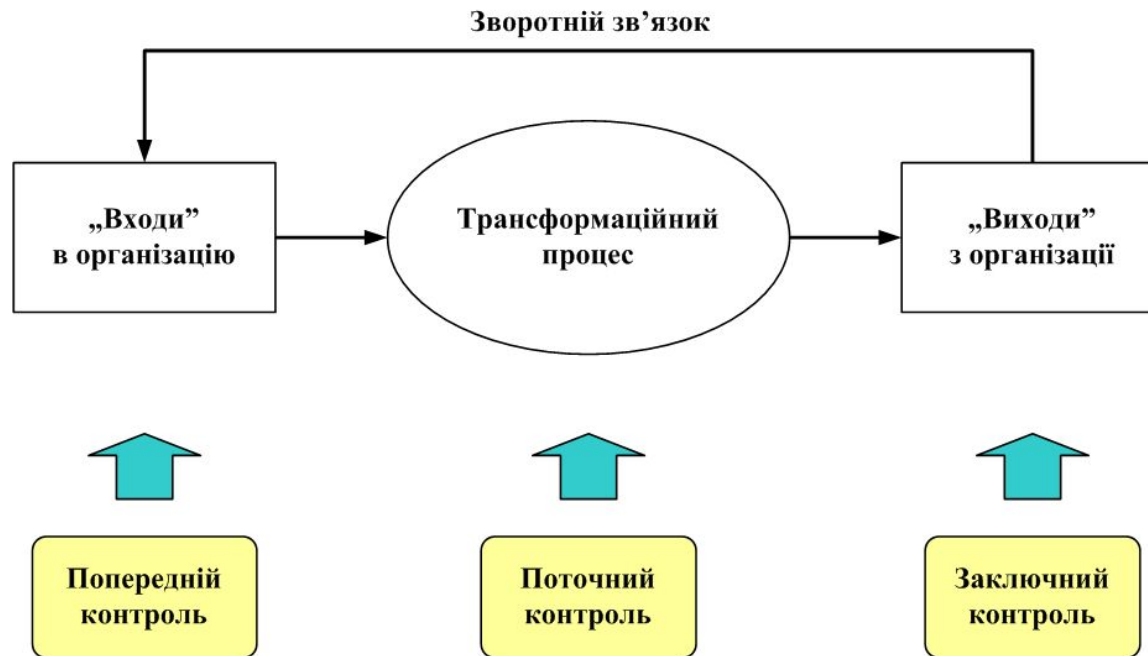
# Модель процесу контролю



## 2. Види управлінського контролю.

---

Контроль буває: ДО- , Впродовж-, Після-  
трансформаційного процесу



# **Критерії ефективної системи контролю**

---

- **Точність.**
  - **Своєчасність**
  - **Економічність.**
  - **Гнучкість.**
  - **Зрозумілість.**
  - **Обґрунтованість критеріїв.**
  - **Стратегічна спрямованість.**
  - **Особлива увага виняткам!**
  - **Численність критеріїв.**
  - **Підтримка коригуючих дій.**
-

# **3. Інструменти управлінського контролю**

---

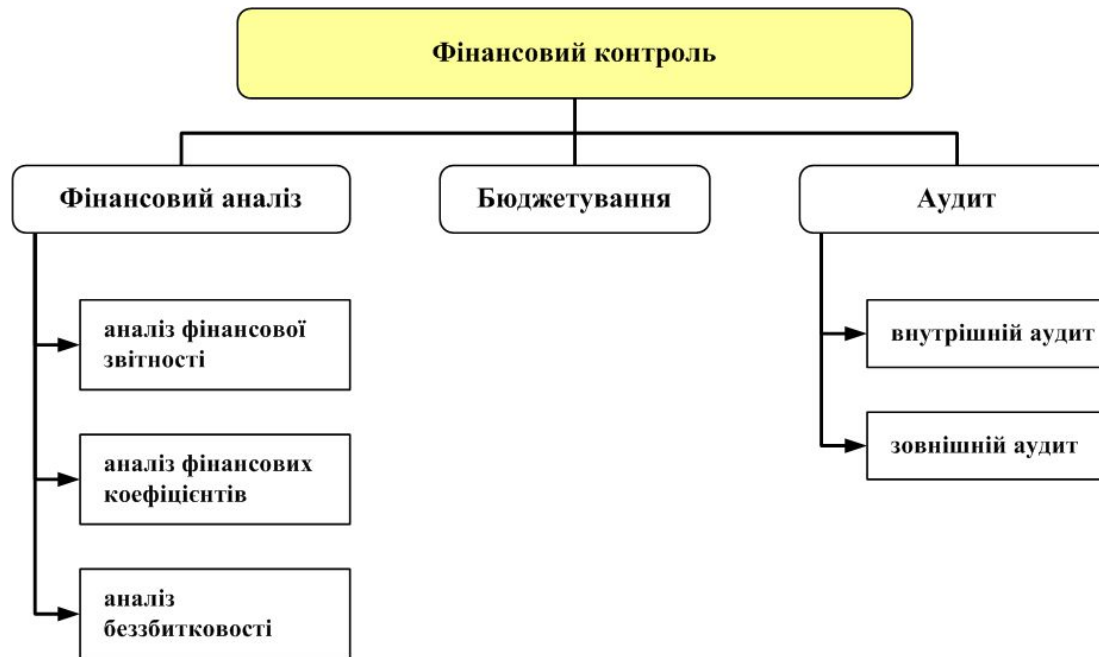
***Три групи інструментів контролю :***

- інструменти фінансового контролю;
  - інструменти операційного контролю;
  - інструменти контролю поведінки працівників в організації.
-

# Елементи фінансового контролю

---

*фінансовий аналіз      бюджетування      аудит*



# ***Аналіз фінансової звітності організації***

---

- баланс** (попередня оцінка можливостей організації виконувати свої поточні зобов'язання; визначення загального фінансового стану організації )
  - звіт про прибутки та збитки** (зіставлення прибутків і збитків організації; зміна прибутків і витрат поточного періоду проти попередніх )
  - звіт про рух готівки** (контроль надходжень грошей в організацію з усіх джерел та їх виплат за зобов'язаннями організації; попередні висновки щодо рівня ліквідності організації )
-

**Аналіз фінансових коефіцієнтів** переслідує наступні *цілі*:

---

- порівняння поточних фінансових результатів організації із попередніми, визначення змін, встановлення тенденцій;
  - порівняння результатів фінансової діяльності однієї фірми із відповідними результатами інших фірм галузі.
-



# Групи фінансових коефіцієнтів

---

- коефіцієнти ліквідності;
  - коефіцієнти платоспроможності;
  - коефіцієнти прибутковості (рентабельності).
-

---

**Бюджетування** - один із основних засобів планування і контролю за діяльністю підрозділів організації. **Бюджетами** визначаються як **планові**, так і **фактичні** показники витрат (грошові кошти, активи, сировина і ресурси, заробітна плата) структурних одиниць організації.

***Цілі аналізу виконання бюджетів:***

- точне вимірювання дійсного стану справ;
  - порівняння результатів діяльності різних підрозділів і рівнів управління за різні проміжки часу.
-

## ***Переваги бюджетного контролю:***

---

- простота здійснення;
- можливість формалізації;
- широке залучення менеджерів до процесу контролю.

## ***Недоліки бюджетного контролю:***

- орієнтація переважно не на результати, а на витрати;
  - можливість перевитрачання коштів запланованого бюджету.
-

**Аудит** – незалежна формальна верифікація (засвідчення) фінансових звітів і операційних видів діяльності організації.

---

- **Зовнішній аудит** проводиться зовнішньою незалежною аудиторською організацією і спрямований на перевірку фінансової звітності.
  - **Внутрішній аудит** окрім фінансової перевірки додатково оцінює операційну діяльність організації і опрацьовує рекомендації щодо її удосконалення.
-

# Обов'язкові напрямки аудиторської перевірки:

---

- **кошти** (залишки на рахунках, аналіз процедур управління грошовими потоками);
  - **надходження** (перевірка гарантій сплати боргів споживачами, перевірка балансу);
  - **запаси** (перевірка матеріальних запасів на складах, порівняння оцінок з показниками балансу, оцінка фізичного зносу);
  - **основні фонди** (огляд, оцінка зносу, визначення адекватності страхування);
  - **кредити** (аналіз кредитних угод, узагальнення зобов'язань);
  - **доходи і витрати** (оцінка їх розподілу за термінами, доречності, сум).
-

# **Інструменти операційного контролю.**

---

- графіки Г. Гантта;
  - сітьові графіки;
  - метод оцінки та перегляду планів (PERT);
  - метод критичного шляху (CPM);
  - методи управління запасами;
  - методи контролю якості.
-

## **4.Контроль поведінки працівників організації**

Складові елементи:

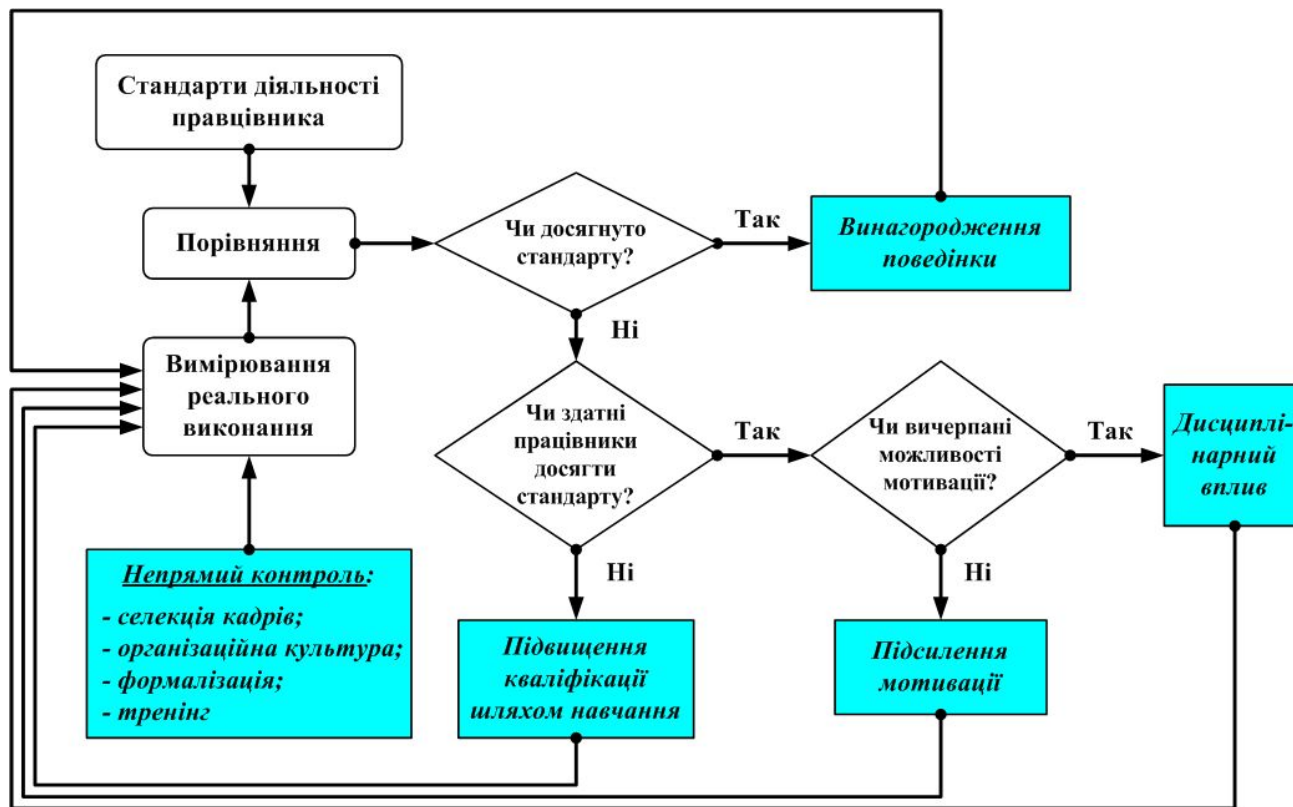
**1. Стандарти діяльності працівників.** Будь-яка робота, яку належить виконати в організації, описується за допомогою певних стандартів. Завдання стандартів, що використовуються в процесі контролю поведінки працівників, полягає в тому, щоб пояснити, що саме очікується від його діяльності.

**2. Вимірювання реального виконання.**

В процесі вимірювання реального виконання принципово важливим є правильний вибір відповідного методу оцінки виконання.



# Контроль поведінки працівників в організації (Модель процесу контролю)





# **Елементи** процесу контролю поведінки працівників

---

- **1. Стандарти діяльності працівників.** Будь-яка робота, яку належить виконати в організації, описується за допомогою певних стандартів (вказівка, що саме очікується від діяльності працівника).
  - **2. Вимірювання реального виконання** (важливим є правильний вибір відповідного методу оцінки виконання).
  - **3. Прямий управлінський контроль поведінки працівників в організації.**
  - **4. Непрямий управлінський контроль поведінки працівників в організації (замінники прямого управлінського контролю).**
-

## ***3 основних підходи*** до оцінки діяльності виконавців в організації:

---

- оцінка за абсолютними стандартами;
  - оцінка за відносними стандартами;
  - оцінка за критерієм ступеня досягнення цілей діяльності
-

# ***Прямий управлінський контроль поведінки працівників в організації.***

---

## ***Складові:***

- винагородження;
  - підвищення кваліфікації підлеглих;
  - підсилення мотивації;
  - дисциплінарний вплив.
-

# ***Винагородження.***

---

- похвала;
  - підвищення у посаді;
  - спеціальні винагороди (премія, пільги);
  - надання бажаного робочого завдання;
  - символи статусу, тощо.
-

# ***Дисциплінарний процес***

включає 4 послідовних кроки:

---

- усне попередження;
  - письмове попередження;
  - тимчасове призупинення діяльності;
  - звільнення з роботи.
-

## **Непрямий управлінський контроль поведінки працівників в організації**

---

- ефективна селекція (підбір кадрів);
- використання феномену організаційної культури;
- формалізація процедури прийому на роботу;
- навчання працівників (тренінг).

*Всі вони зменшують ймовірність того, що фактичні результати діяльності підлеглих будуть нижчими за стандарти.*

---

# Напрямки підвищення ефективності управлінської праці

---

1. Просування за службою;
  2. Забезпечення прийняттого рівня освіти;
  3. Набуття практичного досвіду;
  4. Підвищення кваліфікації працівників управління;
  5. Впровадження періодичної атестації.
-

# Просування менеджера може здійснюватися у формі:

---

1. Переміщення в межах тієї ж посадової категорії і розмірів зарплати, але з розширенням виконуваних функцій;
  2. Підвищення заробітної плати без підвищення в посаді;
  3. Просування його щаблями посадових сходів.
-



Атестаційна комісія оцінює діяльність менеджера:

---

1. Відповідає займаній посаді,
  2. Відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік,
  3. Не відповідає займаній посаді.
-

## *На підвищення ефективності управлінської праці впливають такі фактори:*

---

1. Удосконалення виробничої структури організації;
  2. Раціональна організація виробництва і праці, у тому числі управлінського персоналу;
  3. Оптимізація організаційної структури, форм і методів керування;
  4. Удосконалення комунікаційних процесів тощо
-

---

Дякую за увагу!

---