



# **КОНТРОЛЬ И РЕГУЛИРОВАНИЕ**

Тема 11



# ВОПРОСЫ

1. Сущность контроля
2. Процесс контроля. Виды контроля.
3. Инновационные системы контроля

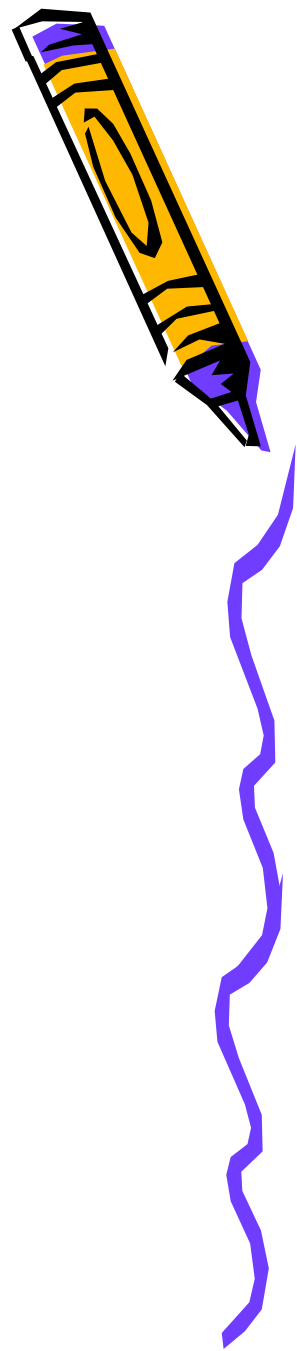
# Темы докладов


- Контроль в японских компаниях (кружки качества, кайдзен и др.)
- Комплексное управление качеством (TQM) (инструментарий)
- Компания Энрон – проблемы контроля
- Компания Рикардо Семлера: мотивация и контроль



# 1. Сущность контроля

**Контроль** — это  
критически важная и  
сложная функция  
управления.








Корпорация **Энрон** ( Enron Corporation) — американская энергетическая компания, обанкротившаяся в 2001 г. Штаб-квартира компании располагалась в Хьюстоне (штат Техас).


Акции компании торговались на Нью-Йоркской фондовой бирже.

До банкротства в Энрон работало около 22 000 сотрудников в 40 странах мира и она являлась одной из ведущих в мире компаний, в таких областях как производство электроэнергии, транспортировка газа, газоснабжение, связь и целлюлозно-бумажное производство

- 
- 
- В конце 2001 года стало известно, что информация о финансовом состоянии компании в значительной степени была сфальсифицирована с помощью бухгалтерского мошенничества, известного как «Дело Энрон». 2 декабря 2001 года было объявлено о банкротстве компании.


- 
- Среди причин кризиса и краха компании называют в первую очередь отсутствие эффективной системы внешнего и внутреннего контроля.






**Внутренний контроль** организуется менеджментом компании и направлен на решение следующих задач:

- эффективность и рациональность деятельности;
- достоверность финансовой отчетности;
- соблюдение законов и нормативных актов.




**Контроль** это систематический  
**процесс регулирования**  
деятельности организации,  
обеспечивающий ее  
соответствие планам, целям и  
нормативным показателям.



Одна из важнейших особенностей  
контроля, состоит в том, что **контроль  
должен быть всеобъемлющим.**

**В чем это проявляется?**

1. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от **контроля**: все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля.
2. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять **контроль** как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.



**Цель** проведения контроля - выяснить достигнуты ли намеченные **цели**, а если нет, то **какие факторы повлияли на возникшие отклонения.**

▪

# Пример: компания по производству насосов

В коллективе царила атмосфера недоверия. Деловые поездки контролировались до мелочей: были введены строгие нормативы расходов на гостиничное проживание, телефонные разговоры с родными ограничивались считанными минутами. Рабочих досматривали на предмет краж. Они должны были получать разрешение даже для того, чтобы пользоваться туалетом. И вообще к ним относились как к преступникам.

Фирме грозил финансовый крах.

Лидерство

# При разработке системы контроля необходимо ответить на пять вопросов:

1. Что контролировать?
2. С какой периодичностью?
3. Кого?
4. Каким образом?
5. Как осуществлять упреждающий контроль?

# Значение проведения контроля

- Снижение неопределенности в деятельности компании
- Предупреждение возникновения кризисных ситуаций
- Экономия времени управляющих
- Мотивация и усиление чувства ответственности работников
- Формирование планов перспективного развития




# **ХАРАКТЕРИСТИКИ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЯ**

**Стратегическая  
направленность**

**Ориентация на  
результаты**

**Своевременность,  
гибкость**

**Экономичность**

- 
- Чем меньше усилий требуется приложить для осуществления контроля, тем лучше разработана система управления.
  - Чем меньше механизмов контроля необходимо, тем более эффективными они будут.



# Ориентация на результат


Контролировать самые важные показатели (симптомы потенциально значимых событий).

Внезапное резкое увеличение текучести кадров, снижение выручки, рост затрат.





# Своевременность

Временная составляющая механизмов контроля должна соответствовать продолжительности события.



Контроль в режиме реального времени не всегда оправдан.

- Контроль качества производства антибиотиков
- Вывод на рынок нового продукта

- 
- 
- Существует два основных методических подхода к контролю как функции -  
**контроль по целям** и  
**контроль по отклонениям.**

# КОНТРОЛЬ ПО ОТКЛОНЕНИЯМ

В **ходе выполнения и по окончании работ** осуществляется сравнение между плановыми и фактическими показателями.

Возникающие **отклонения** могут приводить или к срочному вмешательству в ход реализации заданий или пересмотру плана, а в некоторых случаях и к пересмотру системы целей процесса.

Для такого рода контроля необходима максимальная формализация заданий.

## КОНТРОЛЬ ПО ЦЕЛЯМ

- На основе системы целей проводится стратегическое планирование и разрабатываются конкретные мероприятия, которые являются основой для заданий исполнителям.
- В этом случае **целевые установки** формулируются в виде конкретных **вех с указанием сроков их достижения**.
- В дальнейшем процесс контроля носит **дискретный характер** и осуществляется только в момент предполагаемого **достижения промежуточной цели..**



- Стратегический план реализации процесса должен обладать определенной эластичностью, так как многие неожиданные проблемы неизбежно приведут к отклонениям от первоначального сценария. С этой целью в операционном менеджменте предусматриваются мероприятия по контролю хода реализации процесса.
- Можно утверждать, что планирование без контроля теряет смысл, а контроль без планирования невозможен.
- Поэтому контроль планируется так же, как и любые процедуры в составе процесса, при этом план контроля должен предусматривать и мероприятия по регулированию в случае возникновения отклонений.


# ЭКОНОМИЧНОСТЬ

- Преимущества системы контроля должны перевешивать затраты на ее функционирование.



Затраты на систему контроля состоят из

- затрат **времени**, расходуемого менеджерами и другими работниками на сбор, передачу и анализ информации,
- затрат на **оборудования и материалы** используемых для осуществления контроля,
- затрат на **хранение, передачу и поиск информации**, связанной с вопросами контроля.

- 
- В коммерческой организации, если прибыль, возникающая при осуществлении контроля, меньше затрат на него, то такой контроль неэкономичен и непродуктивен.
  - Один из способов возможного увеличения экономической эффективности контроля состоит в использовании МЕТОДА УПРАВЛЕНИЯ ПО ПРИНЦИПУ ИСКЛЮЧЕНИЯ.
  - Суть: система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов.

Контроль процессов и операций можно представить в виде ряда последовательных действий:

- - мониторинг (систематическое и планомерное наблюдение по заранее определенным параметрам за реализацией процесса);
- - выявление и анализ отклонений.  
Осуществляется на основе критериальных ограничений предусмотренных планом, бюджетом, потребностями в ресурсах и т.д.;
- - обоснование необходимости принятия корректирующего воздействия.



## 2. Процесс контроля. Виды контроля

# Этапы процесса контроля

**1. Установление стандартов и норм**

**2. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами**

**3. Проведение необходимых корректирующих действий**

# Установление стандартов.

**Стандарты** – это цели, параметры которых можно измерить в соответствующих единицах измерения.

Т.к. цели определяются на этапе планирования, то, следовательно, контроль и планирование связаны по параметрам.



**Стандарт** (от англ. *standard* — норма, образец) в широком смысле слова — образец — норма, образец) в широком смысле слова — образец, эталон — норма, образец) в широком смысле слова — образец, эталон, модель — норма, образец) в широком смысле слова — образец, эталон, модель, принимаемые за исходные для сопоставления с ними др. подобных

Стандарты для контроля, имеют **особенности**:

- наличие определенного **периода времени**, за который достигается заданная цель;
- наличие конкретного **значения параметра**, по которому можно оценивать ход выполнения работы.

## 2 ЭТАП

### Определение фактических результатов.

Менеджер должен определить соответствие плановых и фактических значений параметров по стандартам.

Обычно эта деятельность является наиболее важной при контроле.

Важное значение имеет масштаб отклонений фактических результатов от стандартов.

## Масштабы отклонений.

В реальной жизни всегда имеются допуски к параметрам задаваемой цели фирмы. Поэтому хороший стандарт, как правило, содержит определенные допуски параметров цели.

Например: пусть прибыль фирмы может меняться в пределах  $\pm 1\%$  за месяц. Следовательно, если прибыль стандартная 100 млн. руб., то 99 млн. руб. для генерального менеджера не является сигналом тревоги. Кроме того, это отклонение может зависеть от времени года и других условий.

Если фирма имеет 10 млн. руб. в месяц прибыли и отклонение в 1 млн. для нее уже весьма тревожный симптом.

Обычно для каждой фирмы генеральным менеджером устанавливается свой масштаб допустимых отклонений. Определение ***масштаба допустимых отклонений*** – весьма важный вопрос менеджмента, т.к. этим определяется во многом эффективность управления.

**В чем тут проблема?** Если система (фирма) будет реагировать на небольшие отклонения, то нужно много времени и затрат на сбор фактических данных и их анализ, но в этом случае эффективность управления невысокая. Если фирма реагирует только на крупные отклонения, то затраты на информацию низкие, но и эффективность управления может быть высокой.

# Корректировка показателей.




На заключительном этапе менеджер может выбрать три направления своей деятельности:



***Ничего не предпринимать*** – если плановые и фактические цели равны в пределах масштабов отклонений.

***Устранить возникшие отклонения*** – здесь необходимо менеджеру найти способы перевода фирмы на новые структуры и стратегии, позволяющие достигать заданных целей.



***Пересмотр стандартов*** – здесь  
ВОЗМОЖНЫ изменения параметров  
стандартов в сторону повышения и  
понижения.




# ВИДЫ КОНТОЛЯ

## По времени проведения:

- предварительный,
- текущий,
- заключительный

## По объекту контроля:

Финансовый, административный,  
контроль качества и др.



По форме осуществления все эти виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым.

**Предварительный контроль**

**Предупреждение проблем**

**Текущий контроль**

**Решение проблем по мере их возникновения**

**Заключительный с обратной связью**

**Решение проблем после их возникновения**

**Входной контроль наем лиц с ВО**

**Контроль качества самоконтроль**

**Анализ продаж  
Контроль ГП  
Опросы покупателей**

**объект контроля**

**объект контроля**

**объект контроля**

**Входящие ресурсы**

**Текущие процессы**

**Результаты деятельности**

# Виды контроля

## ***Предварительный контроль*** –

контроль, направленный на выявление и предотвращение возможных отклонений.

**ЦЕЛЬ** – гарантия такого качества входящих ресурсов, которое позволит организации избежать проблем при выполнении стоящих перед задач.

**Пример:** подбор и найм новых работников, прогнозирование внешних тенденций и управления рисками.

Предварительный контроль используется для учета трех основных факторов производства (труд, материальные ресурсы, капитал).

*Человеческие ресурсы (труд).* Анализ деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения поставленных задач и отбора соответствующих специалистов.

*Материальные ресурсы.* Определение минимальных отклонений от заданных параметров, которым должны удовлетворять эти ресурсы в соответствии со стандартами или ТУ.

*Финансовые ресурсы.* Здесь основа – контроль бюджета.

# Текущий контроль

Это контроль, предусматривающий **мониторинг текущей деятельности** сотрудников организации и направленный на проверку соблюдения ими принятых стандартов.

Призван оценивать текущую деятельность. В его основе лежат нормативные показатели, а также правила и руководящие положения по выполнению рабочих задач и поведению сотрудников.

Включает и самоконтроль, когда сотрудник, руководствуясь собственными принципами, сам следит за своим поведением.

# Заключительный контроль (контроль с обратной связью)

На этой стадии контроль имеет две основные функции:

- предоставление информации для руководства по работам, которые планируются снова выполнять.
- способствовать мотивации т.к. хорошо выполненная работа требует соответствующего уровня вознаграждения

Существует два основных методических подхода к контролю как функции - **контроль по целям и контроль по отклонениям.**

На основе системы целей проводится стратегическое планирование и разрабатываются конкретные мероприятия, которые являются основой для заданий исполнителям.

В этом случае **целевые установки формулируются в виде конкретных вех с указанием сроков их достижения.**

В дальнейшем процесс контроля осуществляется только в момент предполагаемого достижения промежуточной цели. Такой вид контроля называется контролем по целям.



В ходе выполнения и по окончании работ осуществляется **сравнение** между плановыми и фактическими показателями.


Возникающие отклонения могут приводить или к срочному вмешательству в ход реализации заданий или пересмотру плана, а в некоторых случаях и к пересмотру системы целей процесса. **Этот вид контроля называется контролем по отклонениям.**

***Текущий контроль*** – это контроль, который производится непосредственно в ходе выполнения работ. Для выполнения текущего контроля используют системы с обратной .

Простейший пример: сообщение менеджера о плохой (хорошей) работе бригады. Чтобы понять роль систем с обратной связью, выделим их основные характеристики:

- Имеют цели.
- Используют внешние ресурсы.
- Преобразуют внешние ресурсы для внутреннего использования.
- Следят за отклонениями от намеченных целей.
- Корректируют эти отклонения для достижения целей.

Пример: утюг, электрочайник с терморегулятором, система поддержки  $t^{\circ}$  плавления тела и т.д.







# **Бюрократический и децентрализованный контроль**





# Бюрократический контроль

Основывается на иерархии власти, письменной документации, системе оплаты труда и других официальных механизмов воздействия на поведение сотрудников.

- 
- 
- Контроль осуществляют не рабочие, а инспекторы и мастера участков. В должностных инструкциях, как правило, перечисляются все функции, которые должен выполнять сотрудник.

- 
- 
- Устанавливаются минимальные нормативы, выполнение которых считается допустимо эффективной работой.
  - За выполнение нормативов работники получают индивидуальные выгоды: зарплату, льготы, повышение.

- 
- 
- Для контроля работников широко применяются современные информационные технологии.
  - **Достоинства и недостатки?**






# Децентрализованный контроль


Ограниченное использование правил;  
основан на ценностях, отборе и  
социализации сотрудников.

Гибкое распределение полномочий,  
плоская структура, экспертная власть,  
качество контролируют все.




- 
- 
- В должностных инструкциях описываются результаты, основное внимание уделяется целям, которые необходимо достичь.
  - Внешние и внутренние выгоды (значимая работа, рост, признание)

- 
- Вознаграждение – индивидуальное и групповое, равенство сотрудников считается приоритетом.
  - Всестороннее участие работников, в том числе в контроле, в управлении.

- 
- При децентрализованном контроле работники, пользуясь своими знаниями и опытом, помогают организовать работу лучше, чем это делают менеджеры в одиночку.



### **3. Инновационные системы контроля**




Глобализация, обострение конкуренции, быстрые изменения и рост неопределенности вызвали появление **новых организационных структур и новых методов менеджмента**, в которых акцент делается на **обмене информацией, участии работников в принятии решений, обучении и командной работе.**

**Эти сдвиги, вызвали появление новых подходов к контролю.**



# ОТКРЫТОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Менеджеры должны допускать сотрудников к участию в цикле финансового контроля и вовлекать их в систему общей ответственности, что поощряет активные действия работников.



Цель открытого управления – достижение такой ситуации, в которой каждый работник думал бы и действовал как владелец бизнеса.

Необходимо, чтобы наемные работники располагали такой же информацией как и собственники, т.е. знать, откуда приходят деньги в компанию и на что они расходуются.

# Международный индекс непрозрачности (2004 г.)

Страна	Показатель непрозрачности
Индонезия	59
Венесуэла	51
Китай	50
Индия	48
Россия	46
...	
США	21
Финляндия	13




# СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ (ССП)

Раньше многих менеджеров интересовали только финансовые показатели.

Но сегодня возникает необходимость измерения нематериальных результатов работы.

Задачу дополнения финансовых показателей нематериальными целями решает такой подход как ССП. ССП является всеобъемлющей системой контроля, которая охватывает **четыре** направления деятельности:

- 1. финансовая эффективность**
- 2. обслуживание покупателей**
- 3. внутренние бизнес-процессы**
- 4. способность организации к обучению и росту**



По каждой из этих областей выбирают наиболее важные показатели, которые и будут отслеживать в организации.


ССП позволяет учитывать различные показатели и доводить их до сведения всех работников, чтобы каждый член организации принимал участие в разработке и обсуждении стратегии.

- **Индекс непрозрачности некоторых стран**
- о заказе компании PricewaterhouseCoopers (PwC) был разработан индекс непрозрачности национальных экономик. Специалисты PwC определяют непрозрачность как «недостаток ясных и четких формализованных и общепризнанных процедур ведения бизнеса». Новый индекс учитывает пять факторов, присущих экономике и политике...

**Таблица. Индекс непрозрачности некоторых стран**

Страна	Индекс непрозрачности	Эквивалент налога на прибыль, %	Премия к стоимости заимствований в США (базовых пунктов)
Великобритания	38	7	63
Италия	48	15	312
Китай	87	46	1316
Литва	58	23	584
Мексика	48	15	308
Польша	64	28	724
Пакистан	62	26	674
<b>Россия</b>	<b>84</b>	<b>43</b>	<b>1225</b>
США	36	5	0
Япония	60	25	629

Источник: PricewaterhouseCoopers.



Одним из наиболее рациональных путей повышения эффективности управления является использование методов управления по отклонениям. Если отклонение от заданных параметров превышает допустимые пределы, следует предпринимать управляющее воздействие. В этом случае важно определить параметры и масштаб отклонений.

- *Контроль - процедура, в которой устанавливается **соответствие** хода реализации работ плановым заданиям, **выявляет степень отклонений**, **причины их возникновения** и обосновывает принятие управленческих решений, **корректирующих процесс** выполнения заданий.*