

МЕНЕДЖМЕНТ

«Контроль как функция менеджмента»

**МОСАЛЁВ АНТОН ИГОРЕВИЧ, К.Э.Н.,
ДОЦЕНТ МУРОМСКОГО ИНСТИТУТА**

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ

- ▣ **Контроль** - процесс, обеспечивающий достижение системой поставленных целей и состоящий из трех основных элементов:
 - установление стандартов деятельности системы, подлежащих проверке;
 - измерение достигнутых результатов с ожидаемыми результатами;
 - корректировка управленческих процессов, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.
- ▣ **Контроль как функция менеджмента** — это вид управленческой деятельности с целью удержания организации на выбранной траектории развития посредством сравнения показателей деятельности с установленными стандартами и принятия необходимых мер при отклонениях.

ВОПРОСЫ КОНТРОЛЯ

- В процессе управленческого контроля можно получить ответы на следующие вопросы:
 - 1. Чему мы научились?
 - 2. Что следует сделать иначе в следующий раз?
 - 3. В чём причина отклонений от намеченного?
 - 4. Какое воздействие оказал контроль на принятие решений?
 - 5. Было ли воздействие контроля позитивным или негативным?
 - 6. Какие выводы следует сделать для выработки новых целей?

ПРИЧИНЫ НЕОБХОДИМОСТИ КОНТРОЛЯ

1. Неопределённость, сложность и динамичность среды.

2. Предупреждение возникновения кризисных ситуаций посредством обнаружения несоответствий и ошибочных действий до того, как они нанесут предприятию вред.

3. Поддержание успеха путём сопоставления фактических результатов, плановых показателей и оценки темпа продвижения организации к намеченным целям.

Технология контроля

Выбор концепции контроля:
система, процесс или частные проверки; предмет и цель контроля; контролирующий орган

Определение цели контроля:
целесообразность, правильность, регулярность и эффективность контроля

Нормы контроля:
этические, правовые, производственные и т.п.

Методы контроля:
предварительный, текущий, заключительный

Объёмы и области контроля:
полный, сплошной, эпизодический, выборочный, финансовый и пр.

КРИТЕРИИ КОНТРОЛЯ

- ▣ 1. **Эффективность контроля** – определяется успешность, полезность контроля.
- ▣ 2. **Эффект влияния на людей** – выясняется вопрос, вызывает ли у работников применяемая технология контроля положительные стимулы или негативные, стрессовые реакции.
- ▣ 3. **Выполнение задач контроля** – должен определить совпадения или отклонения в системе управления организацией; способствовать устранению отклонений; выработке эффективных решений.
- ▣ 4. **Определение границ контроля** – контрольные мероприятия не могут осуществляться без ограничений. Длина проверяемых отрезков должна позволять выявить отклонения на самой ранней стадии. Необходимо соблюдать нормы контроля, определённые действующим законодательством.

ВИДЫ КОНТРОЛЯ

Предварительный

The diagram consists of three orange rounded rectangular boxes with white borders, arranged horizontally. They are connected by a light pink arrow-shaped background that points from left to right. The first box contains the text 'Предварительный', the second 'Текущий', and the third 'Заключительный'.

Текущий

Заключительный

ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ

- Фактический контроль осуществляется до фактического начала работ.
- Основным средством контроля является реализация определённых правил, процедур и линий поведения.
- Предварительный контроль используется в трёх областях:



РАЗНОВИДНОСТИ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО КОНТРОЛЯ

Предварительный
контроль



Терапевтический

Диагностический

ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ

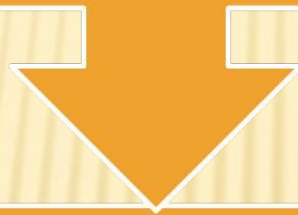
- ▣ Он осуществляется в ходе проведения работ . Его объектом являются сотрудники.
- ▣ Для осуществления текущего контроля, аппарату управления необходима обратная связь. Все системы с обратной связью имеют цели, используют внешние ресурсы для внутреннего применения, следят за отклонениями от намеченных целей, корректируют отклонения для достижения этих целей.

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ

- Цель заключительного контроля – предотвращение ошибок в будущем.
- В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена.
- Заключительный контроль позволяет:
- во-первых – даёт руководству информацию для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем;
- во-вторых – способствует мотивации.

ПРОЦЕДУРА КОНТРОЛЯ. ЭТАП А

Установление стандартов – конкретных целей, прогресс в отношении которых поддаётся изменению.



Выработка показателей результативности – определяют то, что должно быть получено для достижения поставленных целей.

ПРОЦЕДУРА КОНТРОЛЯ. ЭТАП Б

Сравнение достигнутых результатов со стандартами



**Установление масштаба отклонений. Использование принципа исключения.
Измерение результатов. Своевременное информирование о стандартах и
результатах.**

ПРОЦЕДУРА КОНТРОЛЯ. ЭТАП В

Выбор подходящей линии поведения



Ничего не предпринимать.
Установить отклонение.
Пересмотреть стандарт

ТРЕБОВАНИЯ К ЭФФЕКТИВНОСТИ КОНТРОЛЯ

- 1. Объяснить персоналу сущности проводимого контроля.
- 2. Обеспечить гибкость, т.е. выбор наилучшего при данных обстоятельствах «стиля контроля», в целях избегания неточности и деспотичности.
- 3. Организация взаимосвязей процессов планирования и контроля с целью исключения использования непригодной информации.
- 4. Ориентация контроля на результаты и задачи, стоящие перед организацией, и оценка эффективности контроля с точки зрения достижения целей и возможности осуществления стратегического планирования.
- 5. Сформировать механизм контроля, соответствующий контролируемому виду деятельности.
- 6. Контроль должен быть простым и основываться на несложных, но оригинальных методах.
- 7. Общие затраты на систему контроля не должны превосходить создаваемые ею преимущества.
- 8. Следовательно, контроль экономически оправдан, если отношение затрат к возможной прибыли остается достаточно низким.