

image not found or type unknown



В течение длительного времени понятие контроля было связано с записями в массовых журналах, проверки правильности составления документов. Всегда контроль ассоциировался с деятельностью кассиров, бухгалтеров и финансовых работников.

В различных энциклопедиях и словарях контроль определяется как проверка чего-либо:

- наблюдение с целью проверки;
- проверка правильности действий в области управления и производства;
- учреждение или либо, которое занимается контролем чего-либо.

В настоящее время, понятие контроля трактуется, как органическая функция управления, которая включает в себя набор средств для регулирования поведения организации или личности. Также, контроль рассматривается как функция системы, которая обеспечивает наблюдение за состоянием системы и выполняет задачу обратной связи.

Контроль не должен быть ограничен действиями, которые осуществляют сотрудники контрольных органов. Он должен быть обязанностью, как руководитель всех уровней, так и каждого сотрудник организации. В ином случае, контроль приобретет форму последующего контроля и станет не способным оказывать влияние на выявление и устранение отклонений.

Сущность и значение управленческого контроля в организации.

Управленческий контроль представляет собой одну из основных функций менеджмента.

Цель контроля заключается в качественной и количественной оценке работы и учета результатов деятельности организации.

Управленческий контроль— одна из основных функций менеджмента, участок управленческой деятельности, цель которой — количественная и качественная оценка труда и учет результатов работы организации. Главные инструменты реализации этой функции — наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет

и анализ. В общей системе управления контроль выступает как элемент обратной связи. По его данным производится корректировка ранее принятых решений, планов, норм и нормативов. Эффективно поставленный контроль имеет стратегическую направленность, ориентируется на конечные результаты, осуществляется своевременно и достаточно прост. Последнее требование особенно важно в современных условиях, когда организация стремится строить работу на принципе доверия к людям, что приводит к необходимости и возможности существенного сокращения контрольных функций, выполняемых непосредственно менеджерами. В такой обстановке контроль становится менее жестким и более экономичным.

Контроль, как и остальные функции менеджмента, имеет свои инструменты для реализации своей деятельности:

- наблюдение;
- проверка всех сторон деятельности;
- учет;
- анализ.

Контроль, в общей системе управления, является элементом обратной связи. По итогам контроля проводится корректировка принятых ранее решений, нормативов, планов и норм. Эффективно поставленный контроль имеет стратегическое направление и ориентируется на конечные результаты, при этом осуществляется просто и своевременно. Несложность контроля в современных условиях имеет большое значение, так как любая организация стремится строить работу на принципе доверия к людям. Это приводит к сокращению контрольных функций, которые выполняют менеджеры. При таких условиях контроль будет более экономичным и менее жестким.

Основные задачи, принципы, формы и виды контроля.

Для эффективного управленческого контроля необходима **реализация следующих задач:**

1. соответствие деятельности организации принятому курсу действий (т.е. целевым установкам и ориентирам) и стратегии;
2. устойчивость организации с финансово-экономической, рыночной и правовой точек зрения;
3. сохранность ресурсов и потенциала организации;

4. должный уровень полноты и точности первичных документов и качества первичной информации для успешного руководства и принятия эффективных управленческих решений;
5. показатели безошибочности регистрации и обработки финансово-хозяйственных операций организации - наличие, полнота, арифметическая точность, разноска по счетам, формальная разрешенность, временная определенность, представление и раскрытие данных в отчетности;
6. рациональное и экономное использование всех видов ресурсов;
7. соблюдение работниками организации установленных администрацией требований, правил и процедур - положений о подразделениях, должностных инструкций, правил поведения, планов документации и документооборота, планов организации труда, приказа об учетной политике, иных приказов и распоряжений;
8. соблюдение требований федеральных законов и подзаконных актов, изданных органами власти и ее субъектов, а также полномочными органами местного самоуправления. Эти и многие другие задачи обуславливают создание в организации эффективной контрольной системы.

Рассматривая контрольную деятельность в управлении предприятия, А.Файоль разделял ее на **шесть основных групп**:

- с точки зрения административной - необходимо выяснить, существует ли программа работы и соответствует ли она моменту;
- с точки зрения коммерческой - все материалы, поступающие и выходящие, должны быть точно учтены по количеству, качеству, цене;
- с точки зрения технической - нужно проследить ход операций, их результаты, состояние машин и оборудования;
- с точки зрения финансов - необходимо проконтролировать кассу, имущество, материалы, расходный капитал и пр.;
- с точки зрения охраны - надо проверить средства, употребляемые для охраны имущества (от пожаров, краж и т.д.);
- с точки зрения учета - необходимо выяснить, как быстро поступают отчеты, дают ли они точное представление о положении предприятия, как ведется статистика.

В настоящее время под термином “контроль” подразумевают:

- органическую функцию управления;
- набор средств регулирования поведения личности или организации в целом;

- функцию системы, выполняющую задачу обратной связи и обеспечивающую наблюдение за состоянием системы.

Выделяют **три вида контроля**: предварительный, текущий и заключительный.

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. Различаются они только временем осуществления.

Предварительный контроль.

Основными приемами этого контроля являются реализация, а не создание определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения плана, то их строгое соблюдение - это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении, и задачи его проверить готовность организации к началу работы. Этот контроль используется в трех областях: человеческих, материальных, финансовых. В области человеческих ресурсов контроль достигается за счет анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения конкретных задач организации. В области материальных ресурсов контроль осуществляется за качеством сырья, чтобы произвести отличный товар. В области финансовых ресурсов механизмом предварительного контроля является бюджет. Он отвечает на вопрос когда, сколько и каких средств безналичных или наличных потребуется организации. Он имеет две разновидности диагностический и терапевтический. Диагностический включает такие категории, как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы, указывающие на то, что в организации что-то не в порядке. Терапевтический позволяет не только выявить отклонения от стандарта, но и принять исправительные меры.

Текущий контроль

Как это собственно следует из его названия, текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Текущий контроль обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником.

Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических результатов, после проведения работы. Текущий контроль основывается на обратных связях.

Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, так как

руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы.

Заключительный контроль

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время. Хотя заключительный контроль и осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее, он имеет две важные функции. Одна из них состоит в том, что заключительный контроль даёт информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации.

Весь управленческий контроль можно разделить на 2 основные формы, которые используются организациями:

1. финансовый контроль
2. административный контроль

1) Финансовый контроль даёт возможность проследить важнейшие экономические показатели деятельности хозяйствующих подразделений по стандартным формам, путём составления ими финансовой отчётности.

В центре внимания показатели:

- уровень прибыли;
- издержки производства;
- эффективность капитальных вложений;
- обеспеченность собственными средствами;
- платёжеспособность, ликвидность и др.

2) Административный (оперативный) контроль призван систематически следить за выполнением производственной программы и текущих планов: контролируются показатели бюджета, сравниваются запланированные и фактические объёмы продаж, анализируются изменения доли фирмы на рынке и т.п.

В тоже время общий управленческий контроль направлен на решение стратегических задач и требует централизации в управлении, а оперативный контроль – децентрализации.

Эффективность контроля.

Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами.

Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен.

Характеристики эффективного контроля:

1. Стратегическая направленность контроля, т.е. отражение общих приоритетов организации и поддержание их.
2. Ориентация на результаты. Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией. В итоге контроль можно назвать эффективным только тогда, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели, которые обеспечивают ее выживание в будущем.
3. Соответствие делу. Для того чтобы быть эффективным контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно.
4. Своевременность контроля заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного интервала такого рода определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов.
5. Гибкость контроля. Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям.

Контроль на международном масштабе является особенно трудным делом из-за большого числа различных областей деятельности и коммуникационных барьеров. Результативность контроля можно улучшить, если периодически проводить встречи ответственных руководителей в штаб-квартире организации и за границей. Особенно важно не возлагать на иностранных управляющих ответственность за решение тех проблем, которые от них не зависят.