



Введение

Управленческий контроль - это одна из функций управления, без которой не могут быть реализованы в полной мере все другие функции управления: планирование, организация, руководство и мотивация. Так, планирование должно постоянно учитывать реальные возможности и изменяющиеся условия функционирования и развития фирм. Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития, как отдельных подразделений, так и всей фирмы.

Поэтому контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование фирмы и достижение ею намеченных целей, как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства.

Сущность управленческого контроля

Контроль - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Контроль является:

- важнейшей функцией менеджмента, которая обеспечивает обратную связь и позволяет непрерывно повторять циклический процесс управления на новой основе
- информационной системой, включающей сбор, обработку, хранение и передачу контрольной информации

Так почему же необходим контроль? Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Контроль очень важен, если вы хотите, чтобы организация функционировала успешно. Без контроля начинается хаос, и

объединить деятельность каких-либо групп становится невозможно.

Под управленческим контролем принято понимать регулярную проверку текущего состояния предприятия и особенностей ее функционирования.

Данная проблема актуальна в наши дни, поскольку под контроль руководителя попадает не только предприятие, но элементы внешней среды. Управленческий контроль – явление непрерывное. Руководитель всегда знает, что происходит в его фирме.

Виды управленческого контроля

Выделяют следующие основные виды контроля:

1. По типу:

традиционный – фиксирует отклонения от плановых заданий и стандартов;

опережающий – отслеживает разрыв между реальным состоянием дел организации и ее целями; по итогам принимаются меры, направленные на их достижение, а не на исправление прошлых ошибок;

предпринимательский – осуществляется над внешней ситуацией и внутренними процессами, факторами, влияющими на них; в результате корректируются сами цели.

2. По видам (финансовый, маркетинговый, контроль качества, производственный и др.).

3. По объектам, какими являются:

состояние производственного, технического, кадрового потенциала, объем финансовых ресурсов, материальных запасов, целесообразность их использования; эффективность производственной деятельности;

промежуточные и конечные результаты;

затраты, потери и их виновники;

достоверность, качество, доступность, полнота информации;

сроки исполнения принимаемых решений;

имидж организации;

сохранение коммерческой тайны и т.д.

4. По субъектам, которые осуществляют процесс контроля (администрация, функциональные службы, специальные подразделения, сами работники).

5. По интенсивности (нормальный и усиленный).

6. По месту осуществления:

летучий – подразумевает, что субъект и объект контроля пространственно разделены и необходимо их специальное соединение (выездная проверка);
стационарный – субъект и объект контроля едины (исполнитель сам следит за своей работой).

7. По целям:

фильтрующий – призван отделить годное от негодного;

корректирующий – исправить положение дел.

8. По методам:

фактический – осуществляется с помощью опроса, инвентаризации, осмотра;

документальный – происходит на основе проверок документов;

оценочный – базируется на экспертизе, анализе, сопоставлении.

9. По периодичности проведения:

систематический (регулярный) – проводится с определенной периодичностью и характерен для государственного, внутреннего и аудиторского контроля;

разовый (эпизодический) – общественный контроль, обусловленный теми или иными инициативами.

10. По охвату проверяемых объектов:

сплошной - означает проверку объектов в сплошном порядке и отличается высокой трудоемкостью, в связи с чем применяется в отдельных секторах финансово-хозяйственной деятельности;

выборочный – ограничивается проверкой отдельных участков проверяемых объектов по существующим методам их выбора.

11. По стадиям осуществления (предварительный, текущий, заключительный).

Предварительный контроль

Цель: предупреждение нарушений не целесообразности, необычности действий и решений
Контроль напоминает айсберг, большая часть которого, как известно, скрыта под водой. Некоторые наиболее важные виды контроля данной организации могут быть замаскированы среди других функций управления. Так, например, хотя планирование и создание организационных структур редко относят к процедуре контроля, они как таковые позволяют осуществлять предварительный контроль над деятельностью организации. Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ.

С помощью предварительного контроля определяются необходимость и возможность достижения поставленной цели, путем выполнения запланированных операций, а также количественные, качественные и структурные характеристики оптимального варианта операций, которые планируются, путем их моделирования

во времени и пространстве.

Примерами предварительного контроля могут быть: расчет потенциальной потребности в новой продукции (работах, услугах), возможности обеспечения производства капиталовложениями, сырьем или другими ресурсами.

Текущий контроль – это такой подход к контролю, который основан на его применении в процессе выполнения работы. Текущий контроль на операционном уровне стремится обеспечить выполнение всех работ и развитие события в соответствии с планом.

Цель: выявить и своевременно просечь нарушения и отклонения. Основывается на обратной связи как это собственно следует из его названия, текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются подчиненные сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного начальника.

Текущий контроль складывается из двух типов контроля:
направляющий;
фильтрующий.

Направляющий контроль применяется от начала практического осуществления хозяйственной операции и до момента достижения необходимого результата.

Фильтрующий контроль также применяется при проверке осуществления хозяйственной операции. Если ход операции не отвечает установленным нормам, то выполнение операции останавливается до того момента, пока она не будет отвечать требованиям.

С помощью фильтрующего контроля отделяют качественную продукцию от бракованной.

Заключительный контроль

Цель: Установить результативность, законченность, экономичность, целесообразность. Скрыть упущения и недостатки. При текущем контроле используется обратная связь в ходе проведения самих работ для того, чтобы достичь требуемых целей и решить возникающие проблемы прежде, чем это потребует слишком больших затрат.

Заключительный контроль или обратный - это такой подход к контролю, который сосредоточен на результатах деятельности организации после завершения производственного процесса.

Обратный контроль на операционном уровне играет три основные роли. Он обеспечивает операционных менеджеров информацией, необходимой, чтобы оценить эффективность организационной деятельности, за которую они ответственны.

Часто используется как база для оценки и вознаграждения служащих.

Принципы управленческого контроля

- всеохватность;
- централизованность (руководитель должен первым знать обо всех серьезных отклонениях, сбоях от установленного плана, а если это невозможно, то контролировать самые важные участки работы);
- адекватность содержанию деятельности (система должна быть приспособлена к характеру деятельности конкретной организации);
- контроль должен быть прямым (осуществляется непосредственным руководителем, отвечающим за выполнение соответствующих планов);
- стратегическая направленность (отражение общих приоритетов организации и их поддержка);
- объективность (недопустимость использования личных симпатий и антипатий руководителя в отношении кого-либо из подчиненных и, более того, использования контроля как «карательного» средства в работе с персоналом, в особенности когда у руководителя имеется предубеждение против того или иного сотрудника; достигается введением системы контроля по объективным показателям, понятным и принятым всеми членами коллектива);
- гибкость (приспособление к происходящим изменениям);
- контроль должен быть опережающим (должен давать сигнал об отклонениях еще до того, как они произойдут, чтобы можно было вовремя поправить положение);
- нацеленность на решение проблемы (а не на ее выявление и констатацию);
- простота (обеспечивает лучшее понимание целей и инструментов контроля, а значит, и поддержку существующей системы персоналом организации);
- приоритетность мониторинговых точек (руководителю нет необходимости проверять все до мелочей, достаточно сосредоточить внимание на узловых моментах деятельности, по которым можно проверять ход выполнения работ);

- постоянство (чем меньше промежуток времени между операциями контроля, тем выше активность и тем более действенные меры можно принять);
- стандартизированность (критерии эффективности работы должны быть выражены в поддающихся проверке количественных или качественных показателях, дающих четкое и однозначное представление о результативности деятельности);
- своевременность (обеспечение возможности устранять отклонения прежде, чем они примут серьезные размеры);
- экономичность (преимущества системы контроля должны перевешивать затраты на ее функционирование);
- автоматизация (должен осуществляться автоматически при минимальном вмешательстве руководителя);
- адекватность системы контроля личности руководителя (система должна выбираться индивидуально для каждого руководителя с учетом его личностных особенностей);
- ориентация на человеческий фактор

В данном перечне представлены основные принципы, согласно которым осуществляется контроль. Придерживаясь данных принципов, руководитель сможет производить изменения предприятия, которые принесут финансовую пользу.

Контроль – достаточно сложный и трудоемкий процесс. В процессе контроля могут возникать различные ошибки.

Заключение

Таким образом, можно сделать вывод о том, что управленческая деятельность выступает в качестве комплекса взаимосвязанных процессов, представляющих собой ряд управленческих шагов, и ее эффективность зависит от налаженности и правильного их выполнения. Любой сбой в одном из процессов может привести к нарушению всей деятельности в целом, невозможности достигнуть требуемой цели или снижению конкурентоспособности организации.

Безусловно, эффективная управленческая деятельность является ключевой предпосылкой успешного функционирования предприятий. Отсюда вытекает объективная необходимость изучения факторов, влияющих на эффективность

управленческой деятельности на предприятиях.