16.03.2024

Лекция: **Контроль как функция менеджмента**

**План лекции:**

1. Сущность и содержание контроля

2. Виды контроля

3. Основные этапы контроля

**1 Сущность и содержание контроля**

**Управленческий контроль** является одной из основных функций менеджмента. Его целью является количественная и качественная оценка работы и учет результатов функционирования организации.

Причины необходимости контроля:

во-первых - необходимость наблюдать за тем, чем работающие заняты, что и как они делают. Совокупный эффект даже мелких ошибок может существенно повлиять на снижение потенциала деятельности организации;

во-вторых - постоянные изменения в окружающей среде, с которыми организация и их менеджеры сталкиваются, требует соответствующего реагирования. Изменения требуют уточнения не только намеченных планов, а также целей организации. Хорошо организованный контроль помогает менеджерам своевременно приспосабливаться к изменениям вешней среды;

в-третьих - постоянно возрастающая сложность работы организаций вследствие роста их размеров и масштабов производства. С ростом производства менеджеры, ответственные за в выполнения всех задач организации, не могут персонально наблюдать за каждым видом деятельности, а также изменениями условий на рынке и лично решать возникающие проблемы. Поэтому им необходима формальная система контроля.

Принципы контроля:

1. Контроль должен быть *непрерывным (периодичным)*. Непрерывность контроля является обязательным условием, без которого невозможно получить объективной картины. Контроль, который осуществляется неравномерно, хаотично, только усложняет картину, создает трудности, его результаты могут отражать случайные характеристики объекта контроля.

2. *Четкость.* Контроль должен осуществляться в соответствии с четко сформулированными целями. Только зная, что именно необходимо контролировать, можно осуществить эффективный контроль. А это предполагает, что изначально ясны параметры, которые должны контролироваться, единицы их измерения, количественные показатели, которые позволяют рассматривать положение как хорошее или плохое.

3. Контроль должен быть *гибким*. Это означает, что система контроля должна обладать способностью трансформироваться в соответствии с требованиями ситуации. Это касается и внутренних требований, связанных с целями контроля, и внешних требований, возникающих в результате изменений положения как внутри, так и вне организации.

4. Контроль должен быть *индивидуализированным*. Контроль, не учитывающий специфики объекта, на который он нацелен, не способен дать полноценных результатов.

5. Контроль должен быть *экономичным*. Это означает, что затраты на контроль не должны превышать выгод, которые он приносит.

6. *Согласованность.* Контроль должен быть согласован с планированием. Результаты контроля должны учитываться при планировании, поскольку ошибки или, наоборот, неожиданные, незапланированные достижения нередко свидетельствуют о том, что планирование было осуществлено плохо, а также о том, что какие-то факторы не были учтены в процессе планирования. С другой стороны, одна из основных функций контроля – это проверка, позволяющая выяснить, достигнуты ли показатели, которые были запланированы. Выполнение любого плана нуждается в проверке. Таким образом, контроль должен способствовать планированию и одновременно служить средством проверки выполнения планов.

7. Контроль должен быть *результативным*. Результативность контроля – это не только полезность и значимость собранной при его помощи информации. Это и своевременность в принятии и реализации решений, диктуемых результатами контроля. Выявленные ошибки необходимо исправлять. Если этого не делать сразу, то и ценность знания об ошибках падает.

8. Контроль должен быть *ориентирован на конкретные результаты*. Это означает, что данные, собранные в результате контроля, должны легко интерпретироваться с точки зрения выгодности для организации.

9. *Ориентированность на людей*. Результаты контроля должны быть понятными для всех, кто в них заинтересован.

10. Контроль должен быть *всеохватным*. Это не означает, что контролировать следует каждое движение работника. Тотальный контроль отрицательно влияет на людей, они начинают утрачивать инициативу, становятся пассивными. Однако система контроля должна быть построена таким образом, чтобы можно было получить необходимую информацию о любой стороне деятельности организации, подразделения или отдельного работника.

**2 Виды контроля**

Выделяют следующие виды контроля:

* **предварительный контроль.** Осуществляется до фактического начала работ. Средства осуществления – реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Основная задача предварительного контроля состоит в том, чтобы выяснить, готова ли организация или ее подразделение к выполнению тех или иных задач. Предварительный контроль может быть направлен на персонал организации, оборудование, систему управления, условия труда, материальные и финансовые ресурсы предприятия, продукцию и т. д.;
* **текущий контроль.** Осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы.

Текущий контроль имеет две основные разновидности — стратегический и оперативный контроль. *Цель стратегического контроля* состоит в проверке деятельности организации на соответствие ее стратегическим целям. *Цель оперативного контроля* – определить соответствие текущей деятельности определенным критериям, нормативам и параметрам. В силу этого оперативный контроль в большей степени связан с производством, чем стратегический контроль.

* **заключительный (итоговый) контроль.** Итоговый контроль направлен на выяснение того, были ли достигнуты запланированные показатели. Как правило, итоговый контроль касается не только сравнения запланированных показателей с реальными. Он предполагает также выявление причин, по которым результаты именно такие. Кроме того, итоговый контроль является основанием для составления будущих планов, а также рекомендаций и указаний для работников.

С точки зрения степени охвата, различают ***сплошной (полный) и выборочный*** ***контроль***. При сплошном контроле проверяется весь объем выполненной работы, то есть каждая единица выполненной продукции. Сущность выборочного контроля состоит в том, что проверяется не весь объем работы, а некоторая случайно выбранная ее часть. К выборочному контролю прибегают в том случае, когда нет возможности проверить каждую единицу контроля.

**3 Основные этапы контроля**

Контроль состоит из трех основных этапов:

1) установление стандартов деятельности фирмы, подлежащих впоследствии контролю.

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

2) измерение и анализ результатов деятельности организации;

3) корректировка хозяйственных, технологических и иных процессов в соответствии со сделанными выводами и принятыми решениями.

Контроль не всегда приводит к обнаружению отклонений. Если же это произошло, необходимо каким-то образом влиять на ситуацию.

Существует две основные формы согласования плана и реального положения:

1) изменение плана и его подгонка под реальные обстоятельства;

2) ужесточение требований с целью выполнения плана.