**НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ**

**ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»**

**заочное юридическое отделение**

# КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

**по курсу: «Менеджмент»**

**на тему: «Контроль в менеджменте. Виды контроля»**

Работу выполнил:

студент группы 93/2

*В.В.Чернова*

Казань, 2010 г.

**Контроль в менеджменте. Виды контроля**

*Во-первых, контроль – это одна из функций управления, без которой не могут быть реализованы в полной мере все другие функции.*

*Во-вторых, контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.*

Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию.

Выделяют две основные *функции контроля* – предупреждение возникновения кризисных ситуаций и поддержание успеха.

*Первая* из этих функций призвана выявить проблемы и дать возможность скорректировать деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис. Любая организация должна обладать способностью вовремя обнаружить свои ошибки и исправить их до того, как они нанесут вред ее деятельности и тем более помешают достижению целей.

*Вторая* из названных функций состоит в активной поддержке того, что является успешным в работе организации. Эта функция призвана определить, какие направления деятельности организации в наибольшей мере способствуют достижению ее целей.

Важно и то, что уже сами по себе цели, планы и структура организации определяют её направление деятельности, распределяя её усилия тем или иным образом и направляя выполнение работ. Контроль, таким образом, является неотъемлемым элементом самой сущности всякой организации.

*Цель контроля – предотвращение ошибок.*

***Необходимость контроля вызывается несколькими обстоятельствами:***

а) на выполнении управленческих решений сказывается изменение внешней среды организации. Это изменение может сделать вполне реальные в момент их принятия планы недостижимыми в процессе их реализации в силу изменения законов, технологий, социальных ценностей, условий конкуренции и т.д. Для того, чтобы иметь возможность отреагировать должным образом на эти изменения и их влияние на работу организации, необходим контроль ее деятельности;

б) функционирование самой организации, ее структура меняется и в ходе выполнения управленческого решения может выясниться, что эта структура или другие внутренние переменные организации перестали соответствовать задачам достижения ее целей. Это выясняется в процессе контроля;

в) решения выполняют люди, которые не могут быть с абсолютной точностью запрограммированы на определенные действия. Их деятельность также нуждается в контроле.

***Выделяют внешний и внутренний контроль.*** *Внутренний контроль имеет место, когда его субъект и объект находятся в одной системе, внешний – в разных системах.*

*Внешний контроль* производится администрацией (*например, вышестоящим руководством - президентом компании, вице-президентом и т.д.*) или специальными сотрудниками – контролерами (*например, органами власти, налоговой инспекцией, банком, техническими инспекциями, санитарными и природоохранными организациями и т.п. на основе действующих законов и постановлений соответствующих органов власти*). Необходимость и полезность внешнего контроля основываются на том, что, во-первых, люди лучше работают, если знают, что за ними наблюдают. Во-вторых, по итогам внешнего контроля производится оценка сотрудников и связанные с ней поощрения и наказания. В-третьих, внешний контроль означает, что данной сфере деятельности руководство придает особое значение, и поэтому надо проявить больше усердия в труде не в последнюю очередь для того, чтобы обратить на себя внимание начальства. В-четвертых, внешний контроль позволяет оценить деятельность структурного подразделения не с позиций его сотрудников, а с точки зрения достижения целей организации в целом, решения ее стратегических задач.

Внутренний контроль организации обеспечивается её же силами, его выполняют сами исполнители: они следят за своей работой и её результатами, вносят по мере необходимости корректировки в собственную деятельность.

***При разработке эффективной системы внутреннего контроля руководство предприятия, как правило, преследует следующие цели:***

1. Обеспечение надежной информацией для успешного руководства предприятием и принятием эффективных управленческих решений. *Например, при появлении фактов уменьшения спроса на производимую продукцию необходимо своевременно обеспечить руководство информацией о причинах падения спроса для принятия управленческих решений о способах учета пожеланий покупателей и координации деятельности в целях снижения расходов.*

2. Обеспечение сохранности активов, документов и регистров предприятия.

Материальные активы предприятия должны быть защищены надежной системой контроля в целях предупреждения их хищения, использования в неподобающих целях или случайного уничтожения. Серьёзной защиты и контроля требуют и неосязаемые активы (дебиторская задолженность), важные документы (договора и контракты) и регистры бухгалтерского учета (Главная книга и журналы). В связи с развитием компьютерных систем требуют должных мер к обеспечению сохранности объемы информации, хранящиеся на компьютерных носителях.

3. Обеспечение эффективности хозяйственной деятельности в целях избежания непроизвольных затрат во всех областях хозяйственной деятельности, а также для предотвращения неэффективного использования всех прочих ресурсов.

4. Обеспечение соответствия предписанным учетным принципам. Система внутреннего контроля должна обеспечить необходимую степень уверенности в том, что должностные лица и работники предприятия следуют требованиям и правилам, закрепленным внутренними документами предприятия:

- положениями об отделе, службе, иных подразделениях предприятия;

- должностными инструкциями руководителей, менеджеров и специалистов предприятия;

- приказом об учетной политике предприятия;

- приказами и распоряжениями генерального директора (директора), иных руководителей.

5. Обеспечение выполнения требований федеральных законов и иных правовых актов Российской Федерации и местных органов власти при осуществлении финансово-хозяйственных операций.

Для большей наглядности классификация внутреннего контроля, представлена в табл.1.

Таблица 1

**Классификация внутреннего контроля.**

|  |  |
| --- | --- |
| Признак классификации | Элементы класса внутреннего контроля |
| Форма контроля | 1.Финансовый контроль.2.Административный контроль.. |
| Время осуществления контрольных действий. | 1. Предварительный контроль 2. Текущий контроль.  3. Заключительный контроль. |
| Область контроля (т.е. кого (или что) контролируем). | 1. Человеческие ресурсы.2. Материальные ресурсы.3. Финансовые ресурсы. |
| Источники данных контроля. | 1. Документальный контроль.  2. Фактический контроль.  3. Автоматизированный контроль. |
| Характер контрольных мероприятий. | 1. Плановый контроль.  2. Внеплановый контроль. |
| Полнота охвата объекта контроля. | 1. Сплошной контроль.  2. Не сплошной контроль. |
| Методические приёмы контроля. | 1. Общенаучные методические приёмы контроля (анализ, синтез, индукция, дедукция, редукция, аналогия, моделирование, абстрагирование, эксперимент и др.).  2. Собственные эмпирические методические приёмы контроля (инвентаризация, контрольные замеры работ, контрольные запуски оборудования, формальная и арифметическая проверки, встречная проверка, способ обратного счёта, метод сопоставления однородных фактов, служебное расследование, экспертизы различных видов, сканирование, логическая проверка, письменный и устный опросы и др.).  3. Специфические приёмы смежных экономических наук (приёмы экономического анализа, экономическо-математические методы, методы теории вероятностей и математической статистики. |

Итак, разберем некоторые элементы представленной выше таблицы.

***1. Формы контроля.*** Фирмы широко используют *две формы контроля - финансовый и административный*. Финансовый контроль осуществляется путем получения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам, идентичным для местных и зарубежных дочерних компаний. Число позиций и сроки представления отчетности могут быть различными. В центре внимания находятся такие показатели, как уровень прибыли, издержки производства и их отношение к чистым продажам, эффективность капиталовложений, обеспеченность собственными средствами, финансовое состояние и др. Анализ этих показателей осуществляется отдельно по каждому центру ответственности, а также по фирме в целом. Данный контроль позволяет видеть всю действительную картину состояния производства. И потому от его эффективности, в конечном счете, зависит качество принимаемых решений и своевременное их исполнение. Административный, контроль призван систематически следить за обеспечением выполнения текущих задач, программ, планов.

***2. По времени осуществления контрольных действий*** выделяют *предварительный, текущий и заключительный контроль*.

*а) Предварительный контроль.* Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ. Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определённых правил, процедур и линий поведения. Например, если писать чёткие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки до подчинённых, набирать в административный аппарат управления квалифицированных людей, всё это будет увеличивать вероятность того, что организационная структура будет работать так, как задумано. В организациях предварительный контроль используется в трёх ключевых областях – *по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам*.

Предварительный контроль в области *человеческих ресурсов* достигается в организациях за счёт тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Для того чтобы убедиться, что принимаемые работники окажутся в состоянии выполнить порученные им обязанности, необходимо установить минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области и проверить документы и рекомендации, представляемые нанимаемым.

Предварительный контроль в области *материальных ресурсов* осуществляется путём выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям. Цель данного контроля – произвести высококачественную продукцию

Важнейшим средством предварительного контроля *финансовых ресурсов* является бюджет, который позволяет также осуществить функцию управления. Бюджет является механизмом предварительного контроля в том смысле, что он даёт уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у неё будут.

*б) Текущий контроль.* Как это собственно следует из его названия, текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются подчинённые сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчинённых, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Если же позволить этим отклонениям развиться, они могут перерасти в серьёзные трудности для всей организации.

Отклонения, на которые система должна реагировать, чтобы достичь своих целей, могут вызываться как внешними, так и внутренними факторами. К числу внутренних факторов следует отнести проблемы, связанные с переменными величинами. Внешние факторы – это всё то, что воздействует на организацию из окружающей её среды: конкуренция, принятие новых законов, изменение технологии, ухудшение общей экономической ситуации, изменения системы культурных ценностей и многое другое.

Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для того чтобы осуществлять текущий контроль таким образом, аппарату управления необходима обратная связь.

Организационные системы контроля с обратной связью, используемые в управлении, во многом похожи на систему термостат-обогреватель (при понижении температуры в помещении от термостата к обогревателю поступает сигнал и обогреватель нагревается до тех пор, пока не поступит второй сигнал – о том, что достигнута нужная температура). Но есть одно очень важное отличие. Система термостат-обогреватель – это замкнутая система контроля, т.е. она работает непрерывно и автоматически без внешнего вмешательства. Большинство организационных систем контроля с обратной связью относятся к открытым, или незамкнутым системам. Внешний для таких систем элемент – руководитель-менеджер, регулярно воздействует на эту систему, внося изменения как в её цели, так и в функционирование. В управлении необходимы системы именно открытого типа, поскольку на организацию оказывают воздействия очень много переменных величин.

*в) Заключительный контроль.* В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена. Либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определённого заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми.

Хотя заключительный контроль 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 руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность лучше оценить, насколько реалистичны были составленные им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем. Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации. Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определённого уровня результативности, то, очевидно, что фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно.

Далее хотелось бы остановиться на самом процессе контроля.

***Процесс контроля*** состоит из: 1) установления стандартов; 2) сопоставления со стандартами реальных результатов и 3) проведения необходимых корректирующих действий, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов. Общая схема процесса контроля показана на рисунке 1.

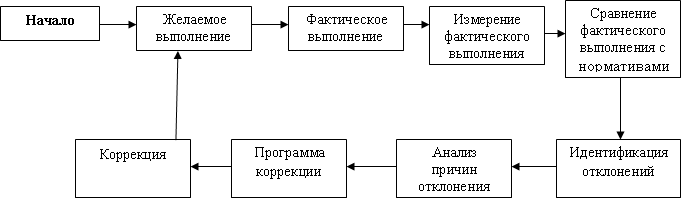


Рис. 1 Общая схема процесса контроля.

*Первый этап процесса контроля* – установление стандартов. Стандарты – это конкретные показатели, движение к которым поддается измерению. Все стандарты, используемые для контроля, выбираются из целей организации.

Цели, используемые в качестве стандартов для контроля, характеризуются, во-первых, наличием временных рамок, в пределах которых должна быть выполнена работа; во-вторых, конкретным критерием, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы. *Например, рабочий-каменщик за смену (8 часов) по норме должен уложить два кубометра кирпичной кладки. Временные рамки – 8 часов, конкретный критерий – два кубометра кладки.* Конкретный критерий и определенный период времени называются показателем результативности, который точно определяет то, что должно быть сделано для достижения поставленных целей. Он позволяет сопоставить реально выполненную работу с запланированной и выяснить, что требуется сделать для того, чтобы достичь плановых показателей.

*Второй этап процесса контроля* состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. При этом необходимо учитывать, насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов, то есть требуется установить масштабы отклонений. Масштаб допустимых отклонений – это показатель, в пределах которого отклонения полученных результатов от намеченных не вызывают тревоги. *Например, если универмаг планирует в течение года реализовать товары на сумму 365 млн. рублей, то есть по 7 млн. рублей в неделю, а в течение истекшей недели он реализовал их на 6,9 млн. руб., то это не должно вызывать тревоги, так как в следующую неделю объем продаж может составить 7,1 млн. руб. Суть дела в том, что объем продаж планируется по 7 млн. руб. в неделю в среднем за год, а не каждую неделю.* Система контроля должна реагировать лишь на заметные отклонения от стандартов и не реагировать на несущественные отклонения.

*Третий этап процесса контроля* – заключительный контроль. Он состоит в выборе одной из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонения или пересмотреть стандарты.

Если фактические результаты деятельности организации свидетельствуют об ее успешной работе и достижении поставленных целей, то ничего не следует предпринимать, но требуется продолжать измерение результатов, так как возможно появление отклонений.

*При обнаружении отклонений* от стандартов необходимо *установить их причину и произвести корректировку*, чтобы вернуть организацию к правильным действиям. Корректировка может состоять в улучшении структуры организации, усовершенствовании функций управления, технологических процессов и других переменных. При этом следует убедиться в том, что корректирующее действие не приведет к осложнению деятельности других звеньев организации, поскольку все они тесно взаимосвязаны.

Пересмотр стандартов требуется тогда, когда обнаруживается, что они стали нереальными, устарели, перестали соответствовать новым условиям, то есть не все отклонения от стандартов нужно устранять. Иногда следует пересматривать и сами стандарты.

*Система контроля организации, для того чтобы быть эффективной, должна соответствовать ряду требований.*

***Основные характеристики эффективного контроля:***

1. *Стратегическая направленность контроля*, означающая, что контроль должен служить достижению целей организации, отражать и поддерживать ее общие приоритеты. Деятельность во второстепенных областях, не имеющих стратегического значения, не должна измеряться слишком часто, если отклонения в них не стали слишком большими.

2. *Ориентация на результаты* означает, что конечная цель контроля *заключается в решении задач*, стоящих перед организацией, а не в сборе информации и установлении стандартов. Поэтому информация об отклонениях от намеченной цели должна сообщаться субъекту управления и использоваться им для проведения необходимых корректирующих действий.

3. *Соответствие делу*, то есть контролируемому виду деятельности. Контроль должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно для деятельности организации и достижения ее целей.

4. *Своевременность контроля* заключается не в частоте и высокой скорости контроля, а во временном интервале между проведением измерений функционирования тех или иных составляющих деятельности организации. Одни из них необходимо контролировать чаще, например, еженедельно, другие – раз в квартал.

5. *Гибкость контроля* означает его способность приспосабливаться к происходящим изменениям во внутренней и внешней средах организации.

6. *Простота контроля* заключается в том, что он должен быть наименее сложным с точки зрения тех целей, для которых он предназначен, и требовать наименьших усилий для проведения, разумеется не за счет снижения его качества.

7. *Экономичность контроля* предполагает, что суммарные затраты на систему контроля не должны превышать выгоды от его проведения. В противном случае лучше от него отказаться или провести менее тщательный контроль.

**Список использованных источников и литературы**

1. Басовский, Л.Е. Менеджмент. Учеб. пособие / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 216 с.

2. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. - М.: Дело, 1993 – 702 с.

3. Черняк, Э.В. Разработка управленческого решения. Учеб. пособие / Э.В. Черняк. – Казань: Казан. гос. технол. ун-т., 2006. - 90 с.