Бардина О.Ю. 32 СсО

Тема: Контроль, как функция процесса управления.

Контроль - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Контроль - одна из функций управления, без которой не могут быть реализованы в полной мере все другие функции. 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.

*Формы, типы, виды 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.

Так же выделяют 2 типа контроля - стратегический (или управленческий) и тактический (или административный).

Стратегический, или управленческий, контроль направлен на решение стратегических задач и тесно связан, естественно, со стратегическим планированием и управлением.

Тактический, или административный, контроль призван систематически следить за обеспечением выполнения текущих задач, программ, планов.

Выделяют следующие виды контроля:

* предварительный контроль. Осуществляется до фактического начала работ. Средства осуществления — реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Используется по отношению к человеческим (анализ профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей, отбор квалифицированных людей), финансовым (составление бюджета) и материальным ресурсам (выработка стандартов минимально допустимых уровней качества, проведение проверок);
* текущий контроль. Осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы. Для осуществления контроля аппарату управления необходима обратная связь;
* заключительный контроль. Одна из функций состоит в том, что контроль дает руководству информацию, необходимую для планирования, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Также способствует мотивации, так как измеряет достигнутую результативность.

Существует три аспекта управленческого контроля:

* установление стандартов — точное определение целей, которые должны быть достигнуты в определенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования;
* измерение того, что было достигнуто за период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами;
* подготовка необходимых корректирующих действий. Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт.

*Функции контроля.*

В функцию контроля входят:

* сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах деятельности всех подразделений фирмы,
* сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ причин этих отклонений;
* разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей.
* разработка стандартной системы отчетности, проверка этой отчетности и ее анализ как по результатам хозяйственной деятельности фирмы в целом, так и каждого отдельного подразделения

Технология контроля осуществляется по следующей схеме:

▪ выбор концепции контроля (система, процесс, частная проверка);

▪ определение целей контроля (целесообразность, правильность, регулярность и эффективность контроля);

▪ установление норм контроля (этические, производственные, правовые);

▪ выбор методов контроля (диагностический, терапевтический, предварительный, текущий, заключительный);

▪ определение объема и области контроля (сплошной, эпизодический, финансовый, качества продукции).

*Процесс контроля.*

В процедуре контроля есть три чётко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

1. Установление стандартов

Первый этап процедуры контроля демонстрирует, насколько близко, в сущности, слиты функции контроля и планирования. Стандарты – это конкретные цели, прогресс в изменении которых поддаётся измерению. Эти цели явным образом вырастают из процесса планирования. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации.

2. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом он принимает и ещё одно очень важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. На этой второй стадии процедуры контроля даётся оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, зачастую является наиболее заметной частью всей системы контроля. Эта деятельность заключается в определении масштаба отклонений, измерении результатов, передаче информации и её оценке.

3. Принятие необходимых корректирующих действий

Третий этап процесса контроля состоит в корректировке деятельности фирмы - пересмотре планов, перераспределении заданий, модификации целей, совершенствовании технологии и процесса управления. Система контроля, которая не позволяет устранить серьёзные отклонения прежде, чем они перерастут в крупные проблемы, бессмысленна. Естественно, что проводимая корректировка должна концентрироваться на устранении настоящей причины отклонения. В идеале стадия измерений должна показывать масштаб отклонения от стандарта и точно указывать его причину. Это сопряжено с необходимостью эффективной процедуры принятия решений. Поскольку, однако, большая часть работы в организации является результатом объединённых усилий групп людей, то абсолютно точно определить корни той или иной проблемы не всегда представляется возможным. Смысл корректировки во всех случаях состоит в том, чтобы понять причины отклонения и добиться возвращения организации к правильному образу действий.

*Требования предъявляемые к контролю.*

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

1. Контроль должен быть всеобъемлющим. Он не является прерогативой какого-то отдельного менеджера. Каждый менеджер должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если этого ему не поручали.

2. Контроль должен быть экономичным, то есть расходы на его проведение не должны превышать прибыли полученной в результате контроля. Никогда не следует забывать, что все затраты, совершаемые организацией, должны приводить к увеличению её преимуществ и доходов. Чем меньше требуется контроля, тем эффективней он является.

3. Контроль не может быть ни целенаправленным, ни нейтральным.

Главным в контроле является вопрос, что, а не как контролировать. Он должен быть операционным.

4. Контроль следует сосредоточить на результатах. Контролировать можно лишь измеряемые явления.

5. Система контроля должна быть простой. Избыточная сложность создает беспорядок.

6. Контроль должен быть непрерывным во времени.

Глоссарий.

*Контроль* - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

*Контроллинг* - это комплексная система управления предприятием включающая в себя управленческий учёт, учёт и анализ затрат с целью контроля всех статей затрат, всех подразделений и всех составных производимой продукции или услуги и их последующего планирования.

*Предварительный контроль* – контроль, осуществляемый до фактического начала работ, по средствам реализации определенных правил, процедур и линий поведения.

*Текущий контроль* – контроль, осуществляемый непосредственно в ходе проведения работ, базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы.

*Заключительный контроль* – контроль, представляющий руководству информацию, необходимую для планирования, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем.

*Финансовый контроль* – контроль, осуществляемый путем получения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам, идентичным для местных и зарубежных дочерних компаний.

*Стратегический (управленческий) контроль* – контроль, направленный на решение стратегических задач и тесно связанный, со стратегическим планированием и управлением.

*Тактический (административный) контроль* – контроль призванный систематически следить за обеспечением выполнения текущих задач, программ, планов.

*Стандарты* – это конкретные цели, прогресс в изменении которых поддаётся измерению.