**Основные функции менеджмента: контроль**

***Контроль*** — *это процесс обеспечения достижения организацией своих целей*. Он представляет собой *систему наблюдения* и *проверки соответствия* процесса функционирования управляемой подсистемы принятым решениям, а также выработки определенных действий.  
  
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.  
  
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.

***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).

Поведенческие аспекты контроля

Люди являются неотъемлемым элементом контроля, как, впрочем, и всех других стадий управления. Поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей.

Конечно, то обстоятельство, что контроль оказывает сильное и непосредственное воздействие на поведение, не должно вызывать никакого удивления. Менеджеры часто намеренно делают процесс контроля нарочито видимым, чтобы оказать воздействие на поведение сотрудников и заставить их направить свои усилия на достижение целей организации. Так, например, каждого банковского служащего, осуществляющего какие-либо сделки, совершенно недвусмысленно предупреждают, что каждый доллар банка должен проходить по счетам каждый день. Денежные расчеты часто проверяются и перепроверяются старшими служащими, как об этом и говорилось в предупреждении. Аналогично, никто не делает секрета из регулярных проверок качества изделий на заводах. Те сотрудники фирм, которые обладают правом выдавать кредиты или подписывать чеки, твердо знают, что вся финансовая отчетность будет тщательно проверена независимыми аудиторами.

Идея, лежащая в основе желания сделать процесс контроля наглядным и видимым, состоит не в том, чтобы зафиксировать ошибки или мошенничество, а в том, чтобы предотвратить их. Менеджеры надеются, что сотрудники, зная о том, что контроль существует и действует эффективно, будут сознательно стараться избегать ошибок, сомнительных сделок и т.п. В свою очередь, это увеличивает возможности контроля максимально сближать реальные результаты с намеченными.

Процесс контроля

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

Установление стандартов

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

Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличают две очень важные особенности. Они характеризуются наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа, и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы. Примеры целей, которые можно использовать в качестве стандартов контроля: получить прибыль в размере 1 млн. долл. в 1987 г. или уменьшить количество, воздерживающихся от голосования на 3%. Конкретный критерий (в данном случае 1 млн. долл.) и определенный период времени (один год) называются показателями результативности (рис. 14.2.). Показатель результативности точно определяет то, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей. Подобные показатели позволяют руководству сопоставить реально сделанную работу с запланированной и ответить на следующие важные вопросы: «Что мы должны сделать, чтобы достичь запланированных целей?» и «Что осталось не сделанным?» Так, например, если руководство обнаруживает, что за первые полгода прибыль фирмы составила только 400 тыс. долл., то оно понимает, что необходимо существенно поднять производительность, чтобы достичь намеченной цели: заработать 1 млн. долл. к концу года.

Относительно легко установить показатели результативности для таких величин как прибыль, объем продаж, стоимость материалов потому, что они поддаются количественному измерению. Но некоторые важные цели и задачи организаций выразить в числах невозможно.

Например, повышение морального уровня, рассматриваемое в качестве цели, выразить в числовых показателях очень трудно или зачастую вообще невозможно. Невозможно точно приписать тому или иному уровню морали численное значение или выразить его через эквивалентную сумму долларов. Но организации, работающие эффективно, стремятся обойти трудности, связанные с выражением целей в количественном виде, и им это удается. Так, например, информацию о духовном уровне и состоянии работников можно получить посредством различного рода обследований и опросов. Более того, некоторые из этих, явно не поддающихся количественному измерению величин, можно представить в численном виде косвенно, измеряя некоторый показатель. Малое количество увольнений, например, обычно является проявлением удовлетворенности работой. Таким образом, количество увольнений может использоваться как показатель результативности при выработке стандартов в области удовлетворенности работой. Например, руководители высшего звена могут установить в качестве цели на следующий год уменьшение количества увольнений с 10 до 6%.

Характеристики эффективного контроля

Поведение людей, естественно, не единственный фактор, определяющий эффективность контроля. Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами.

Стратегическая направленность контроля

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен иметь стратегический характер, т.е. отражать общие приоритеты организации и поддерживать их. Относительная сложность оценки какого-либо вида деятельности в количественном виде или измерения ее результативности по принципу затраты — эффект никогда не должна служить критерием для решения — нужно ли вводить механизм контроля. Деятельность в областях, которые не имеют стратегического значения, следует измерять не очень часто, и о полученных результатах можно никому и не сообщать до тех пор, пока отклонения не станут необычно большими. Абсолютный контроль над обычными операциями (такими как мелкие расходы) неимеет смысла и будет только отвлекать силы от более важных целей. Открытое неповиновение требованиям вести детальную бухгалтерскую отчетность по всем видам расходов, которое можно часто наблюдать в торговых организациях, это фактически единственный способ, с помощью которого коммивояжеры могут донести до своего руководства ту мысль, что огромные отчеты о расходах — нонсенс, а не разумный контроль.

Но если высшее руководство считает, что какие-то виды деятельности имеют стратегическое значение, то в каждой такой области обязательно должен быть налажен эффективный контроль, даже если эта деятельность с трудом поддается измерению. Естественно, что конкретные области в разных организациях будут разными, но все организации нуждаются в эффективных системах контроля.

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. Проведение измерений и оповещение об их результатах важно только как средство достижения этой цели. Если вы хотите сделать контроль эффективным, вы должны тщательно следить з.а тем, чтобы эти самоочевидные средства контроля не заняли более важного места, чем подлинные цели организации. Например, было бы глупо увольнять лучших коммивояжеров фирмы только потому, что они никогда не представляют отчеты о расходах вовремя.

Более того, бессмысленно провозглашать, что ваша система направлена на получение конкретных результатов, если фактически она не может их достичь. Бесполезно иметь обширную и точную информацию о различных отклонениях от намеченных целей, если эта информация не используется для осуществления необходимых корректирующих действий. Это означает, что информация о результатах контроля важна только тогда, когда доходит до тех лиц, которые обладают правом произвести на ее основании соответствующие изменения. Когда контрольный механизм не срабатывает, то чаще всего причина кроется в том, что необходимо усовершенствовать структуру прав и обязанностей, а не процедуру измерений. Таким образом, чтобы быть эффективным, контроль должен быть интегрирован с другими функциями управления.

В итоге контроль можно назвать эффективным только тогда, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели, которые обеспечат ее выживание в будущем.

Соответствие делу

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно. Неподходящий механизм контроля может скорее маскировать, а не собирать критически важную информацию. Так, например, общепринято оценивать эффективность торговли путем установки некоторой квоты и сопоставления с нею реального объема продаж в долларах. Но это может привести фирму прямиком к огромным потерям, потому что на самом деле успех определяется не объемом продаж, а уровнем прибылей. Многие факторы могут привести к выполнению квоты при фактически низком уровне результативности торговли. Так, например, фирма может предложить необычно высокие скидки или необычайно большой объем послепродажного обслуживания, чтобы тем самым получить новые заказы, или же цены могут возрастать вследствие инфляции. В подобных ситуациях фирма будет терять деньги на каждой продаже, а не зарабатывать их.

Фирма «Хьюлетт-Паккард» недавно установила, что применяемые ею новые технологические процессы сделали традиционные методы контроля издержек непригодными. До 1983 г. в «Хьюлетт-Паккарде» для контроля издержек при производстве печатных плат и интегральных схем использовалась система поштучных заказов. В 1983 г. фирма перешла к производству с повторяющимся циклом, в рамках которого происходило изготовление, обработка и сборка огромного количества стандартных изделий. Один из ключевых моментов этих процессов массового производства состоит в том, что для их постоянного поддержания работники и материалы непрерывно перераспределяются между отдельными заказами. К сожалению, это требование свело на нет попытки определить и проконтролировать издержки производства каждого заказа при системе поштучных заказов. Определенные таким образом затраты были очень неточны, и рабочие, менеджеры и бухгалтеры были приведены в замешательство из-за невозможности определить истинные издержки производства конкретного заказа. Необходимо было осуществить некоторые усовершенствования системы контроля издержек (включая и отказ от учета стоимости живого труда как отдельной категории затрат) прежде, чем система вновь стала пригодной для использования.

Своевременность контроля

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен быть своевременным. 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.

Магазину розничной торговли, например, может понадобиться достаточно точна я еженедельная информация о складских запасах. Это нужно для того, чтобы быть уверенным в том, что магазину есть чем торговать. Однако реальную физическую инвентаризацию товаров для определения убытков от краж и хищений следует делать не чаще одного раза в квартал. Аналогично розничный торговец должен определять и регистрировать объем своих продаж ежедневно с тем, чтобы внести деньги в банк и проконтролировать поток наличности. Но время от времени розничному торговцу необходимо определять почасовой объем продаж с тем, чтобы определить часы максимального и минимального объема продаж и соответствующим образом расставить своих работников в торговых залах. Это одна из причин того, почему компьютеризованные кассы печатают на чеках время продажи. Другая причина состоит в том, что зная время продажи, руководство может определить ответственного в случае какой-либо ошибки или плохого обслуживания.

Помимо этого важнейшей целью контроля остается устранение отклонений прежде, чем они примут серьезные размеры. Таким образом, система эффективного контроля — это система, которая дает нужную информацию нужным людям до того, как разовьется кризис.

Гибкость контроля

Если нечто непредвиденное можно спрогнозировать, то контроль становится ненужным. Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям. Незначительные изменения планов редко бывают сопряжены с необходимостью серьезных изменений в системе контроля. Так, например, фирма, производящая 100 различных товаров, должна использовать методы контроля запасов с тем, чтобы контролировать любое относительно большое увеличение или уменьшение количества товаров, а также количество каждого из них, имеющегося в данный момент времени. Без достаточной (и весьма значительной) степени гибкости система контроля будет не действенна в тех ситуациях, для которых она предназначалась. Так, например, если неожиданно возникает новый фактор издержек, вызванный, скажем, необходимостью адаптации к недавно принятому новому законодательству, то до тех пор, пока он не будет встроен в систему контроля фирмы, система контроля не сможет отслеживать производственные издержки.

Простота контроля

Как правило, наиболее эффективный контроль — это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен.

Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны. Но самое важное состоит в том, что, если система контроля слишком сложна и люди, взаимодействующие с ней не понимают и не поддерживают ее, — такая система контроля не может быть эффективной. Избыточная сложность ведет к беспорядку, являющемуся синонимом потери контроля над ситуацией. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой контроля и реализующих ее.

Существует много примеров организаций, затративших большие средства на разработку изощренных методов контроля, которые, однако, никогда не применялись, потому что были чересчур сложны для людей, призванных их применять. В шестидесятые годы, например, почти все важнейшие нью-йоркские банки постарались расширить возможности своих систем контроля. В результате появилось море толстенных томов, содержавших сложнейшую информацию обо всем на свете. Все банки, кроме одного, вынуждены были отказаться от новых подходов к контролю просто потому, что их персонал совершенно запутался в этой информации.

Менеджер того единственного банка, который разработал вполне применимую систему контроля, был ни умнее и ни энергичнее других. Его подход, однако, выгодно отличался хорошим пониманием тех факторов, которые делают контроль и распространение информации эффективными. Секрет этого менеджера состоял в том, что он вначале проверял все разработанные инструкции на своих дочерях-подростках. Если девочки, которые ничего не смыслили в банковском деле, понимали описанную им процедуру, то менеджер мог быть уверен, что и банковские служащие поймут ее наверняка.

Экономичность контроля

Очень редко стремятся достичь при помощи контроля полного совершенства в работе организации, поскольку прогрессирующие усовершенствования и улучшения на последних этапах требуют непропорционально больших затрат усилий и средств. Так, например, количество отгрузок продукции, получаемых какой-либо обычной фирмой, почти наверняка не очень велико. И поэтому, если только груз не очень ценный или если его достаточно легко подсчитать, лучше оприходовать всю поставку в целом и примириться с возможными хищениями, чем проверять содержание каждого ящика — это будет стоить очень дорого.

Никогда не следует забывать, что все затраты, совершаемые организацией, должны приводить к увеличению ее преимуществ и доходов. Затраты средств должны приближать организацию к поставленным целям. Таким образом, если суммарные затраты на систему контроля превосходят создаваемые ею преимущества, организации лучше не использовать эту систему контроля вообще или же ввести менее тщательный контроль. Вообще, поскольку в контроле скрыто много побочных затрат, таких как затраты рабочего времени и отвлечение ресурсов, которые могли бы быть затрачены на решение других задач, то для того, чтобы контроль был экономически оправдан, отношение затрат к возможной прибыли у него должно быть довольно низким.

Конечно, для того чтобы определить реальное соотношение затрат и прибыли для системы контроля, необходимо рассматривать как долгосрочные аспекты, так и краткосрочные. Так, например, для большинства ресторанов бессмысленно контролировать стоимость каждого блюда в меню с точностью до одного цента. Для сети ресторанов «МакДональд» подобный контроль может обернуться многими миллионами долларов прибыли, поскольку один цент — это заметная доля стоимости блюда в ресторанах, да к тому же умножаемая на многие миллиарды проданных порций.

Если и существует какое-либо твердое правило контроля, то оно, прежде всего, состоит в том, что любой контроль, который стоит больше, чем он дает для достижения

целей, не улучшает контроля над ситуацией, а направляет работу по ложному пути, что является еще одним синонимом потери контроля.

**10.1. Понятие и виды контроля**

Контроль - процесс определения, оценки и информации об отклонениях действительных значений от заданных или их совпадении и результатах анализа. Контролировать можно цели, (цель/цель), ход выполнения плана (цель/будет), прогнозы (будет/будет), развитие процесса (будет/есть).

Предметом контроля может быть не только исполнительская деятельность, но и работа менеджера. Контрольная информация используется в процессе регулирования. Таким образом, говорят о целесообразности объединения планирования и контроля в единую систему управления (Controlling): планирование, контроль, отчетность, менеджмент (рис. 39).

Контроль осуществляется лицами, прямо или косвенно зависящими от процесса. Проверка (ревизия) - контроль лицами, независящими от процесса.

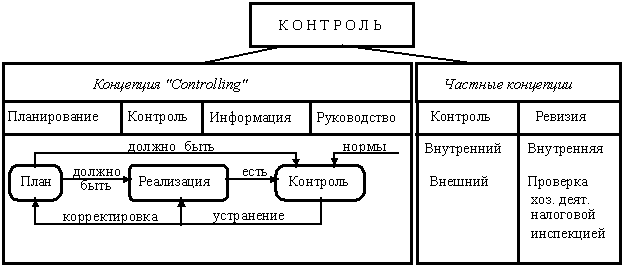


Рис. 39. Основные концепции контроля

Контроль можно также классифицировать:  
- по принадлежности к предприятию субъекта контроля (внутренний, внешний);  
- по основанию для обязанности (добровольный, по уставу, договорной, по закону);  
- по объекту контроля (за объектом, за решениями, за результатами);  
- по регулярности (регулярный, нерегулярный, специальный).

Виды и формы контроля

В широком смысле контроль означает проверку чего-либо. В обучении контроль является важнейшей составной частью, поскольку он помогает и преподавателю и самому студенту определить качество усвоения пройденного за определенный период времени материала, выявить успехи и пробелы в учении.

В высшем учебном заведении основными видами конт- роля за учебной деятельностью студентов являются текущий, периодический и итоговый контроль.

Текущий контроль осуществляется преподавателем в ходе повседневной учебной работы в основном на семинарах, лабораторных и практических занятиях. Этот вид контроля имеет большое значение, так как стимулирует студентов к систематической работе, регулярному выполнению заданий.

Текущий контроль проводится с помощью систематического и планомерного наблюдения преподавателя за работой студенческой группы в целом и каждого студента в отдельности, проверки знаний, умений и навыков, приобретаемых студентами в ходе изучения нового материала, его повторения, закрепления и практического применения.

Наряду с наблюдением широко применяются*устные, письменные и практические формы контроля*. К формам устного контроля относятся: устный опрос, ответы на вопросы на семинарских занятиях, выступление с докладом, защита рефератов др.

Большим достоинством письменного контроля является то, что он позволяет за короткий период времени выявить уровень знаний студентов всей группы или курса. Основными формами письменного контроля являются: диктант, тест, контрольная работа, творческое сочинение, решение различ- ных задач и др.

Практический контроль направлен на проверку умений и навыков, приобретенных студентами. Основными его формами являются: решение "экспериментальных задач по математике, техническим и естественнонаучным дисциплинам, постановка и проведение несложных опытов, наблюдений, сдача спортивных нормативов и др.

Периодический и итоговый контроль

Периодический контроль (промежуточная аттестация) проводится, как правило, один раз в два месяца, обычно после изучения логически законченной части, раздела дисциплины с учетом данных текущего контроля. Он состоит в проверке учебной деятельности студентов по освоению сравнительно большого объема материала.

Итоговый контроль осуществляется в конце каждого семестра с обязательным учетом результатов текущего и периодического контроля и проводится в форме зачетов и экзаменов. Зачет служит формой проверки успешного выполнения студетами лабораторных и практических работ, усвоения учебного материала семинарских занятий, учебных заданий практики, а также выполнении курсовой работы.

Зачеты проводятся во время зачетной недели, как правило, перед началом экзаменационной сессии. Зачеты принимаются преподавателями, руководившими практическими занятиями группы или читавшими лекции по данному курсу. Зачеты предполагают устные, письменные или практические формы контроля.

По гуманитарным наукам зачеты проводятся обычно путем устного опроса студентов. Преподавателю предоставляется право поставить зачет без выполнения процедуры опроса только тем студентам, которые активно участвовали в семинарских занятиях на протяжении всего семестра. Зачеты по практике выставляются преподавателем на основе представленных отчетов, составляемых студентами в соответствии с утвержденной программой практики, Зачеты по курсовым работам проставляются на основе результатов их защиты студентами.

Результаты сдачи зачетов обычно оцениваются отметкой «зачтено», однако иногда проводятся зачеты с дифференцированными оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно». Дифференцированные зачеты проставляются, как правило, по курсовым работам, практике, а также по некоторым дисциплинам.

При условии сдачи всех зачетов, предусмотренных учебным планом, студенты допускаются до экзаменационной сессии, где им предстоит сдавать курсовые и экзамены.

**Введение**   
Целью данной работы является анализ контроля как одной из основных функций менеджмента, причем особое внимание будет уделено рассмотрению характеристик эффективного контроля и его реализации.   
В организации менеджмент обеспечивает связанность процессов между собой. Менеджмент имеет несколько функций, таких, как планирование, организация, регулирование, учет, среди которых контроль занимает не последнее место. На современном предприятии контроль является важнейшей стадией процесса управления.   
Контроль должен обеспечить фиксирование состояния объекта управления в определенный момент времени для принятия решений по регулированию этого объекта. Контроль выступает главным инструментом для выработки управленческих решений, обеспечивающих нормальное функционирование фирм.   
Одна из важнейших причин необходимости осуществления контроля состоит в том, что любая организация, безусловно, обязана обладать способностью, вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации.   
Равно важной является и положительная сторона контроля, состоящая во всемерной поддержке всего того, что является успешным в деятельности организации. Другими словами, один из важных аспектов контроля состоит в том, чтобы определить, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективны. Определяя успехи и неудачи организации и их причины, мы получаем возможность, достаточно быстро адаптировать организацию к динамичным требованиям внешней среды.   
Тем не менее, многие менеджеры на практике пренебрегают функцией контроля, что, несомненно, снижает эффективность всей системы управления предприятием или организацией, делает достижение поставленных целей затруднительным. Особенно опасно недооценивать значимость контроля в современных российских условиях.   
  
1. Необходимость контроля в менеджменте   
  
Контроль - это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.   
Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Контроль очень важен, для того чтобы организация функционировала успешно.   
Функция контроля - это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис.   
Контроль не только позволяет выявлять проблемы и реагировать на них так, чтобы достигнуть намеченных целей, но и помогает руководству решить, когда нужно вносить радикальные изменения в деятельности организации.   
Контроль - это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.   
Контроль есть фундаментальный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля.