Тема 8. Управлінський контроль

Навчальні цілі

1. З’ясувати сутність та місце контролю в системі управління організацією.
2. Обговорити модель процесу контролю.
3. Охарактеризувати види управлінського контролю, їх сильні та слабкі сторони.
4. Ідентифікувати вимоги до побудови ефективної системи контролю.
5. З`ясувати причини опору контролю та визначити методи їх подолання.
6. Ідентифікувати типи управлінського контролю.
7. З`ясувати сутність основних інструментів фінансового контролю діяльності організації.
8. Охарактеризувати процес розробки бюджетів.
9. Визначити основні інструменти операційного контролю в організації.
10. Обговорити модель, проблеми та засоби контролю поведінки працівників в організації.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Опанування змісту та сутності основних понять і категорій цієї теми, а також їх взаємозв’язку передбачає активне використання широкого кола спеціальних літературних джерел з питань менеджменту. Зважаючи на існування численних точок зору стосовно цієї функції управління, видається доцільним опрацювання рекомендованих за темою підручників та навчальних посібників. Під час роботи з рекомендованою літературою рекомендується користуватись ілюстративними матеріалами до цієї теми, що наведені нижче.

Зокрема, перше питання теми щодо поняття та процесу контролю найбільш ґрунтовно висвітлене у підручниках Вєсніна В.Р. [6], Дафта Р.Л. [9], Кабушкіна М.І. [11], Мескона М., Альберта М. та Хедоурі Ф. [12], навчальних посібниках

Брасса А.А. [5], Видавничого Дому “Дашков и К^{О}” [13], Ципкіна Ю.А., Люкшинова А.М. та Еріашвілі Н.Д. [15].

Сутнісний зміст поняття “контроль” та його роль в системі управління організацією з достатньою глибиною розкривається Д. Бодді і Р. Пейтоном [3], А.А. Брассом [5], В.Р. Вєсніним [6], М. Месконом., М. Альбертом і Ф. Хедоурі [12] та у посібнику Видавничого Дому “Дашков и К^{О}” [13]. В зазначених джерелах необхідність виконання функції контролю обґрунтовується невизначеністю дії чинників, що впливають на діяльність організації, необхідністю попереднього виявлення несприятливого розвитку подій та виникнення кризових ситуацій, вчасного корегування діяльності організацій з метою досягнення своїх цілей, а також потребою у об’єктивній оцінці досягнень та підтримці успішних напрямків розвитку.

Специфічні аспекти функції контролю дають зазначеним авторам підстави стверджувати: “Контроль – є влада”.

Більшість дослідників збігають ся в думці, що модель процесу контролю містить три етапи: 1) вимірювання реальних процесів в організації; 2) порівняння результатів реального виконання із заздалегідь встановленими стандартами; 3) реакція на порівняння (коригуючі дії або зміна стандартів).

У зв’язку з тим, що автори розглядають різне коло об’єктів управлінського контролю, відрізняється широтою і їх типологія видів та форм контролю. Найбільш повно це питання розглянуто в працях Д. Бормана, Л. Воротіної, Р. Федерманна [4], Р.С. Гальковича та В.І. Набокова [7], Р. Дафта [9], Ю.А. Ципкіна, Й.С. Завадського [10], А.М. Люкшинова та Н.Д. Еріашвілі [15]. Але майже у всіх дослідженнях наводиться класифікація видів контролю за часовим параметром, згідно з якою розрізняють попередній, поточний та заключний контроль. Наводяться характерні риси зазначених видів контролю, об’єкти та сфери застосування, переваги та недоліки. Крім того, в дослідженнях І. Ансоффа [1] та Р. Дафта [9] значна увага надається стратегічному спрямуванню контролю. А.А. Брасс [5], В.Р. Вєснін [6], Р. Дафт [9], Н.І. Кабушкін [11], М. Мескон., М. Альберт

та Ф. Хедоурі [12], С.Г. Лопатіна [14] аналізують характеристики (вимоги, критерії) ефективної системи контролю.

Інструменти управлінського контролю докладно розглядаються в роботах М. Армстронга [2], Д. Бодді, Р. Пейтона [3], А.А. Брасса [5], І.Н. Герчикової [8], Р. Дафта [9]. Зокрема, всі зазначені автори значну увагу надають інструментам фінансового контролю, серед яких вирізняють фінансовий аналіз (аналіз фінансової звітності, аналіз фінансових коефіцієнтів, аналіз беззбитковості), бюджетний контроль (бюджетування), аудит (зовнішній та внутрішній).

В процесі вивчення цього питання необхідно зауважити непересічну роль аналізу в управлінському циклі взагалі та у виконанні функції контролю зокрема, а також важливість первинної інформації, що використовується в процесі аналізу. Ці аспекти детально висвітлені останніми трьома з вищеперерахованих авторів. Крім того, І.Н. Герчикова [8] розглядає види управлінського обліку та звітності, основні форми та зміст фінансової звітності. Заслуговує на увагу розділ, присвячений основам економічного аналізу господарської діяльності організації, де наведені численні методики обліку та оцінки, а також пропонуються показники, що відбивають економічний потенціал, фінансовий стан, ефективність діяльності та конкурентоспроможність підприємства.

Р. Дафт [9] більше уваги надає питанням, що пов’язані із процесами бюджетування в організаціях, зокрема наводить докладну класифікацію видів бюджетів: операційні (бюджет витрат, бюджет доходів, бюджет прибутків), фінансові (касовий бюджет, бюджет капітальних вкладень, балансовий бюджет), характеризує особливості бюджетного процесу, методи його проведення (зверху-вниз, знизу-вверх, комбінований, бюджет на нульовій базі), їх переваги та недоліки, етапи та їх зміст. Автор наводить також характеристики високоякісної (корисної) інформації, що використовується з метою контролю, за параметрами часу, змісту та форми.

А.А. Брасс [5] характеризує окремі аспекти аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також аналізу можливостей та загроз. Корисною видається інформація стосовно методики розрахунків різноманітних

показників, що застосовуються у фінансовому аналізі, аналізі використання трудових ресурсів, аналізі ризику діяльності підприємства та аналізі інвестицій.

При вивченні інструментів операційного контролю варто звернути увагу на механізм складання графіку Гантта, сітьового графіку, метод оцінки та перегляду планів (метод PERT), метод критичного шляху (CPN), а також загальну характеристику систем управління запасами та методів статистичного контролю якості.

Поведінкових аспектів контролю тією чи іншою мірою торкаються дослідження Д. Бормана, Л. Воротіної, Р. Федерманна [4], Брасса [5], В.Р. Вєсніна [6], Р. Дафта [9] М. Мескона., М. Альберта і Ф. Хедоурі [12]. Вивчаючи питання контролю поведінки працівників в організації, необхідно усвідомити загальну модель процесу контролю поведінки працівників, виявити змістовну характеристику її основних етапів. Основними підходами до оцінки діяльності виконавців в організації є: за абсолютними стандартами; за відносними стандартами; за критерієм ступеня досягнення цілей організації. Складовими прямого управлінського контролю поведінки працівників вважаються: винагородження; підвищення кваліфікації; підсилення мотивації; дисциплінарний вплив. Непрямий управлінський контроль поведінки працівників відбувається за допомогою селекції кадрів; організаційної культури; формалізації; тренінгу.

Ілюстративні матеріали

Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, що при цьому виникають.

Контроль – функція, яка є змістом зворотного зв'язку.

Мета контролю – зближення фактичних та необхідних результатів виконуваних робіт.

Контрольні точки – такі значення етапів робіт (планових завдань, нормативів або стандартів), які мають привернути увагу менеджера, що виконує контрольні функції.

Вимоги до процесу контролю:

- всеосяжність та об'єктивність;
- безперервність та невідворотність;
- гнучкість, своєчасність;
- орієнтація на кінцеві результати;
- зрозумілість для тих, кого контролюють;
- надання об'єктивної та зрозумілої інформації;
- дієвість та економічність.

Рис. 8.1. Сутність контролю

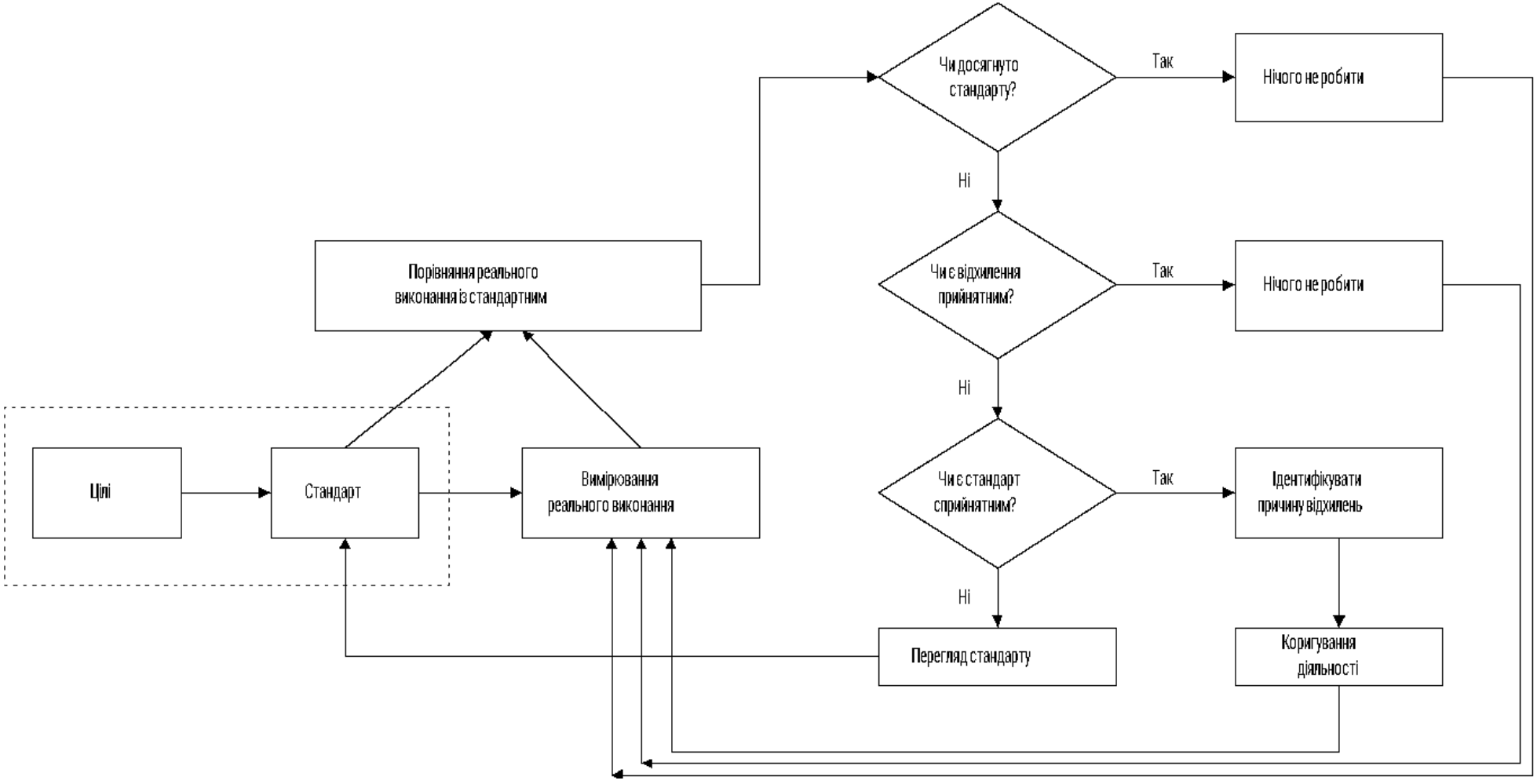


Рис. 8.2. Модель процесу контролю

Таблиця 8.1

Основні методи вимірювання реальних процесів,
що здійснюються в організації

Найменування методів	***Переваги***	***Недоліки***
Особисті спостереження	1. Відсутність фільтрації інформації 2. Отримання ширшого кола інформації	1. Вплив особистих якостей і почуттів спостерігача 2. Значні витрати часу 3. Негативна реакція підлеглих
Статистичні звіти	1. Згрупованість і упорядкованість інформації	1. Обмеженість окремими сферами діяльності 2. Низька швидкість інформації
Усні звіти підлеглих	1. Висока швидкість інформації 2. Хороший зворотній зв'язок	1. Фільтрація інформації 2. Труднощі з документуванням
Письмові звіти підлеглих	1. Легка каталогізація (можливість посилання)	1. Невисока швидкість інформації 2. Формальний характер інформації

Таблиця 8.2

Класифікація систем контролю

Ознаки класифікації	***Види систем контролю, що застосовуються***		
Час здійснення контрольних операцій	Випереджаючий контроль	Поточний контроль	Заключний контроль
Цілі та задачі системи контролю	Поточний контроль виконання рішень	Контроль за діяльністю окремих виробничих та управлінських підсистем	Стратегічний контроль
Об’єкт контролю	Строки виконання наказів, розпоряджень, окремих документів тощо	Якість роботи окремих виконавців, груп, підрозділів тощо	Додержання встановлених стандартів – технічних, економічних, організаційних тощо
Глибина керуючого впливу	Система спостережень і одержання інформації за ходом робіт (моніторинг)	Оперативне втручання в процеси виробництва та управління	Контроль по результатам виробничої та управлінської діяльності (фінальний контроль з впливом на майбутні рішення)
Обладнання для контрольних операцій	Журнали, картотеки, табло, графіки, персональні книжки виконавців тощо (ручні системи)	Автоматизований контроль виконання (ЕОМ, датчики, прилади і т.п.)	Комбіновані системи контролю (машинно-ручні)

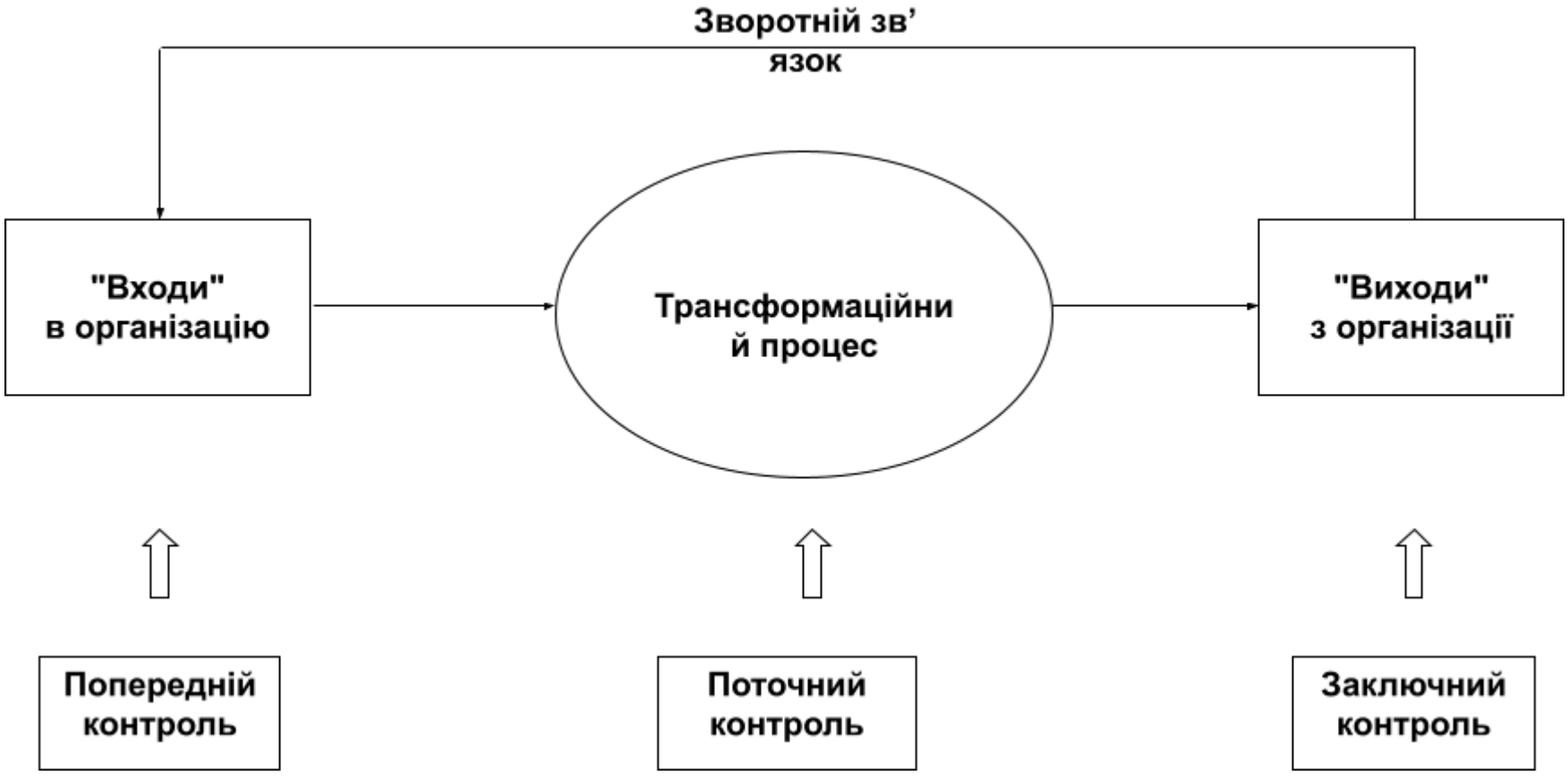


Рис. 8.3. Види управлінського контролю за часовим параметром

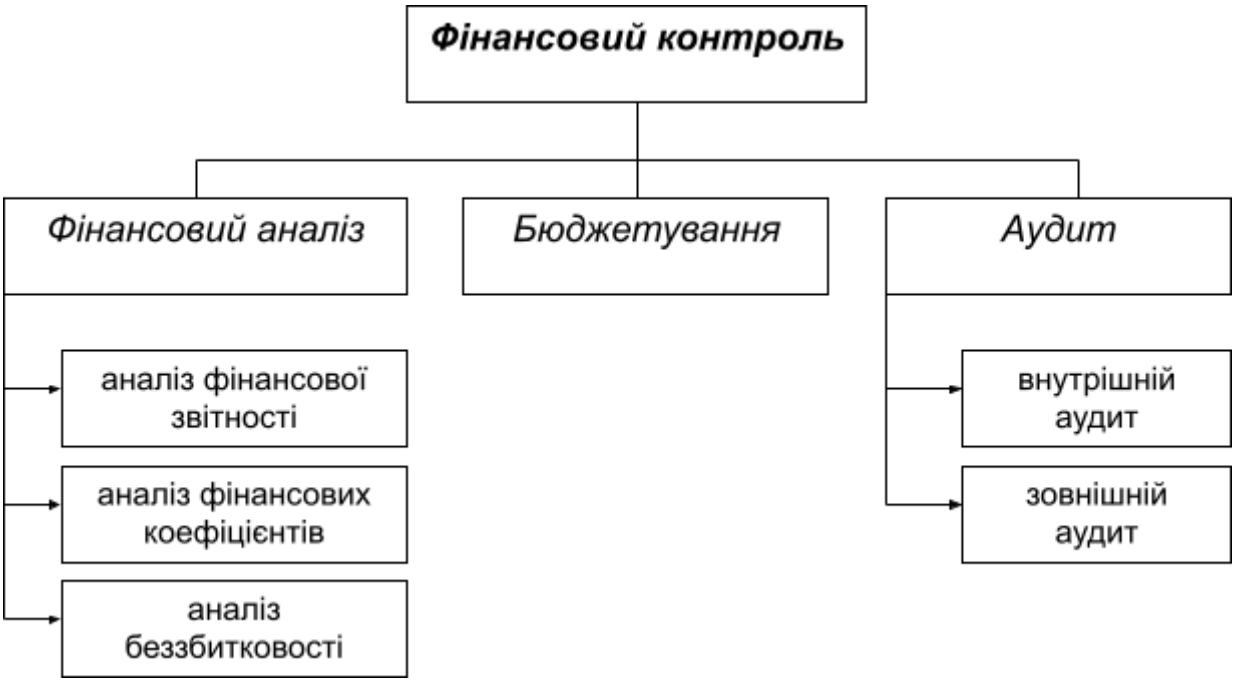


Рис. 8.4. Основні складові системи фінансового контролю

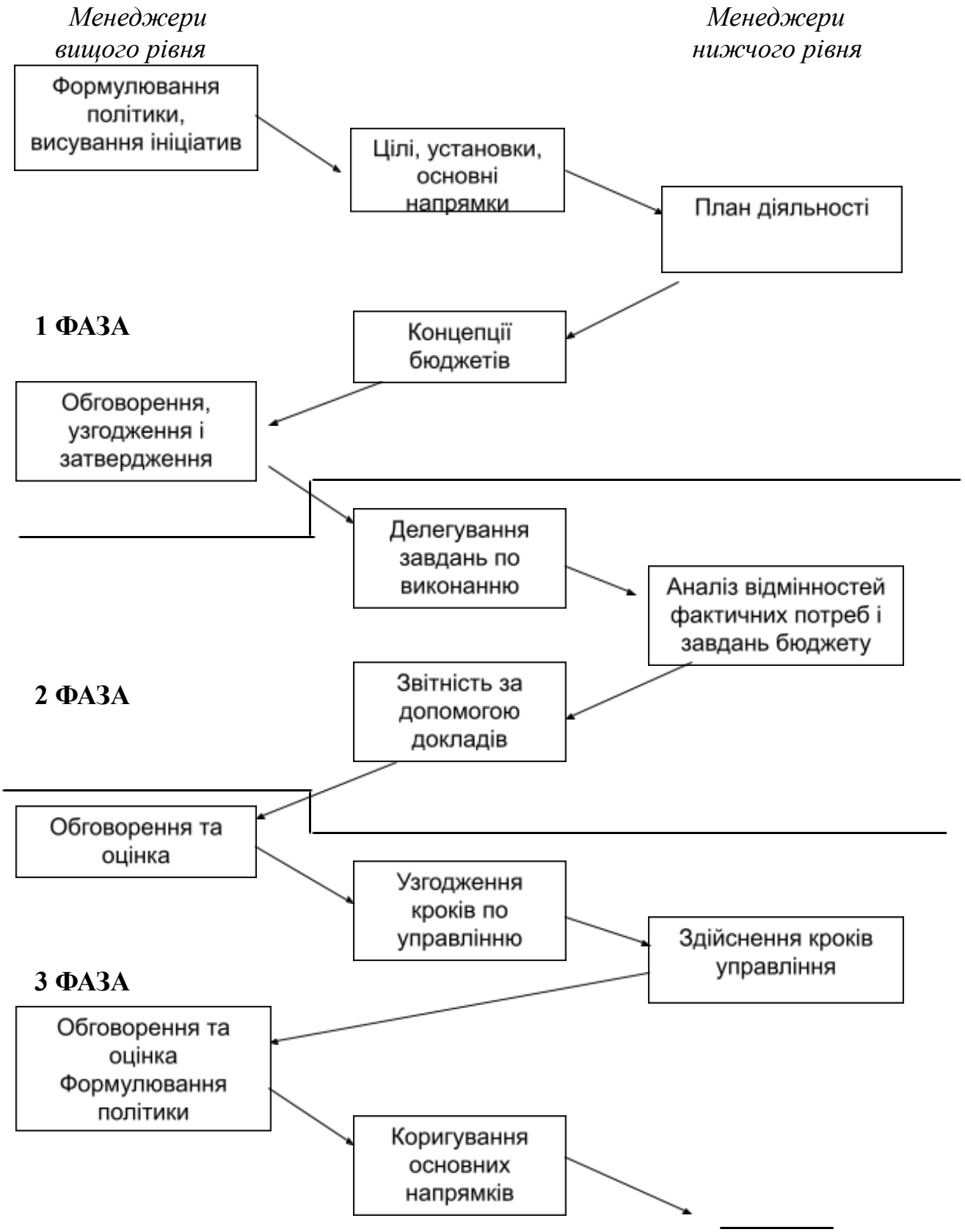


Рис. 8.5. Схема процесу бюджетування

№ підро зділу	Операція	Тиждень							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	1. Виготовлення верхніх кришок 2. Виготовлення ніжок								
2	3. Свердлування								
3	4. Складання 5. Фарбування								
4	6. Пакування та доставка замовнику								

Рис. 8.6. Графік Гантта щодо виконання замовлення
на виготовлення письмових столів

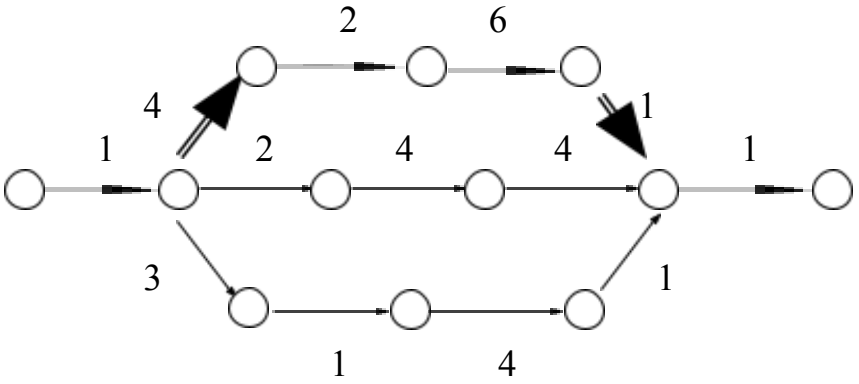


Рис. 8.7. Визначення критичного шляху

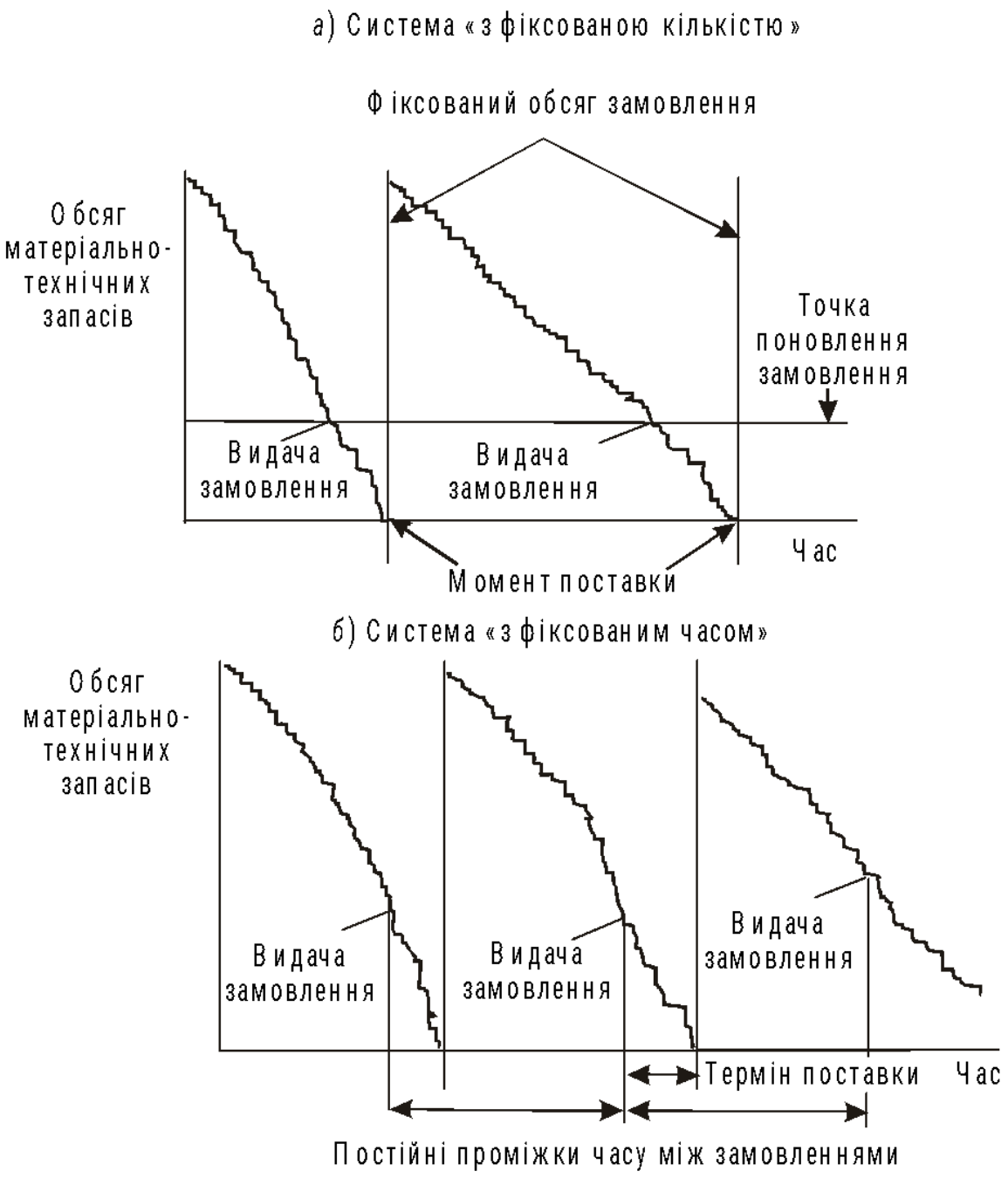


Рис. 8.8. Графічна інтерпретація функціонування систем управління запасами з незалежним попитом

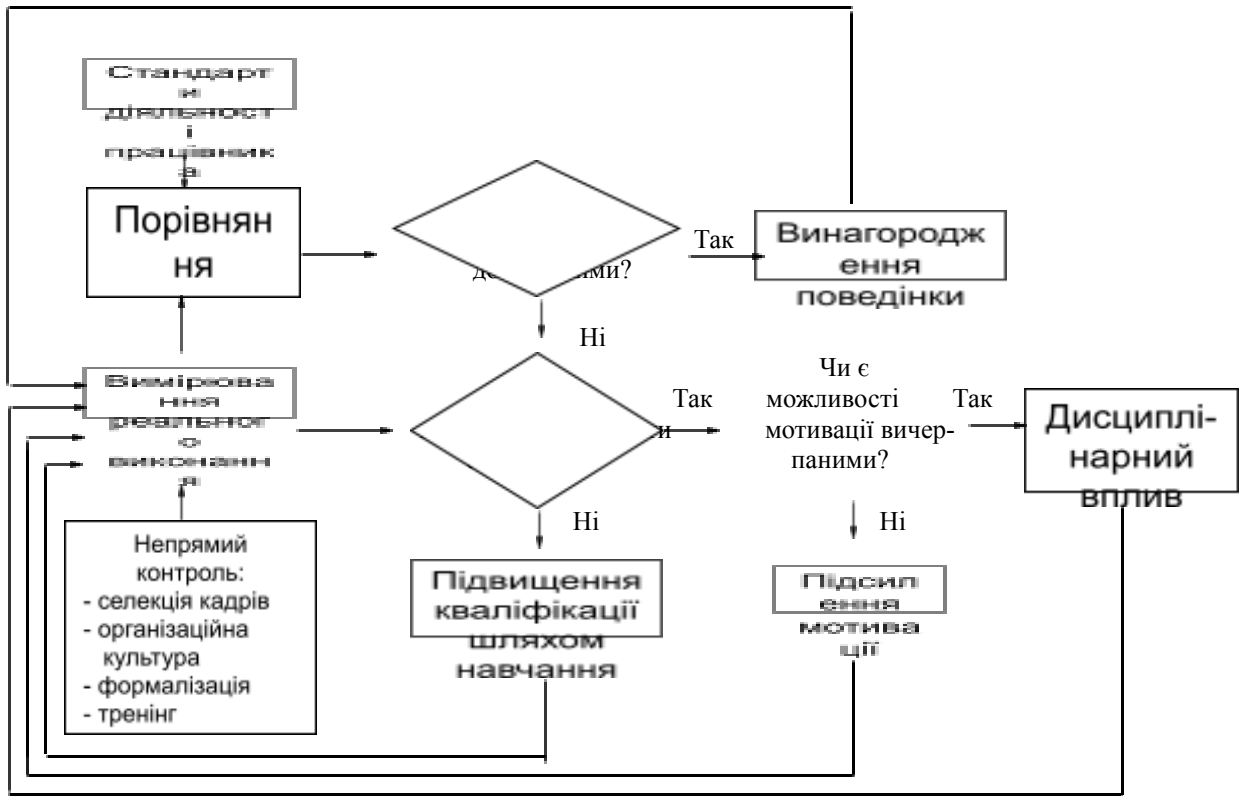


Рис. 8.9. Модель процесу контролю поведінки працівників в організації

План семінарського заняття

1. Поняття та процес контролю.
2. Класифікація інструментів управлінського контролю.
3. Ефективність контролю.

Контрольні запитання

1. Що таке контроль? Яке місце він займає в процесі управління?
2. Як контроль пов`язаний з функціями планування, організації та керування?
3. З яких етапів складається процес контролю? У чому зміст кожного етапу?
4. Охарактеризуйте модель процесу контролю.
5. Як можна класифікувати процеси контролю в організації?
6. З якою метою здійснюється попередній, поточний та заключний контроль?
7. Які вимоги ставляться до ефективної системи контролю? Поясніть.
8. Чому працівники організації чинять опір контролю?
9. Які існують методи подолання опору контролю?
10. Як Ви розумієте категорію “дисфункціональний ефект системи контролю”?
11. Які Ви знаєте типи управлінського контролю?
12. З яких основних елементів складається система фінансового контролю діяльності організації?
13. Що таке бюджет? Які типи бюджетів існують?
14. Як здійснюється процес складання бюджету?
15. У чому переваги та недоліки бюджетування як інструменту фінансового контролю?
16. Які основні документи фінансової звітності Ви знаєте? З якою метою вони використовуються в процесі фінансового контролю?

17. Які цілі переслідують розрахунки стандартних фінансових коефіцієнтів?

18. У чому Ви бачите практичну цінність побудови графіку беззбитковості?

19. Для чого здійснюється операційний контроль?

20. У яких сферах застосовується операційний контроль?

21. Які методи операційного контролю Ви знаєте? У чому їх сутність?

22. Що Ви розумієте під контролем поведінки працівників в організації? З яких етапів складається модель контролю поведінки працівників?

23. Чому менеджери мають використовувати як абсолютні, так і відносні стандарти у процесі контролю поведінки працівників?

24. Які існують інструменти прямого управлінського контролю поведінки працівників?

25. Чим та як можна замінити прямий управлінський контроль поведінки працівників?

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Підготуйте стислий (на 2-3 стор.) огляд спеціальної літератури (підручники та посібники з менеджменту) за проблематикою: “Фактори, що впливають на вибір системи контролю в організації”. Поясніть механізм цього впливу.

2. Підготуйтесь до обговорення на семінарському занятті наступних проблемних запитань:

1. На якому з етапів процесу контролю найчастіше робляться помилки? Чому?

2. Реалізація якого з етапів процесу контролю найчастіше викликає опір працівників?

3. Ідентифікуйте ситуацію, за якої об’єктивний контроль небажаний?

4. Менеджер не може контролювати абсолютно всі процеси в організації. На чому повинно ґрунтуватися рішення щодо вибору обов`язкових об`єктів контролю?

5. “Контроль - це необхідна складова щоденної діяльності менеджера”. Чи погоджуєтеся Ви з цим твердженням? Поясніть.

6. Чому сфера контролю поведінки працівників розроблена в теорії управління не так глибоко як сфери фінансового та операційного контролю?

7. Чи може організація функціонувати, не складаючи бюджету? Що дає розробка бюджетів керівникам організації?

8. Чому менеджери часто чинять опір розробці бюджетів на нульовій основі?

9. Чи є розробка бюджетів одночасно методом планування та мотивації? Поясніть.

10. Чи існує взаємозв`язок між фінансовим контролем, операційним контролем та контролем поведінки працівників?

Тести

I. Одиничний вибір. Виберіть єдину правильну відповідь.

1. Чинники, що обумовлюють ефективність поточного:
   а) охоплення широкої сфери діяльності організації
   б) побудова ефективної системи комунікації
   в) можливість з'ясувати причини відхилень від стандартів
   г) забезпечення інформацією для вдосконалення планування в майбутньому

2. Концепція бюджетів опрацьовується:
   а) менеджерами нижчого рівня управління
   б) менеджерами вищого рівня управління
   в) менеджерами середнього рівня управління

3. Показники здатності фірми повернути борги та відшкодувати збитки за рахунок власного капіталу:
   а) коефіцієнт чистого прибутку
   б) коефіцієнт поточної ліквідності
   в) коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів

II. Множинний вибір. Виберіть кілька правильних відповідей.

4. Функції заключного контролю:
   а) забезпечення інформацію для удосконалення планування у майбутньому
   б) оперативне реагування керівника на відхилення, що виникають
   в) побудова ефективної системи мотивації
   г) забезпечення якості/кількості "вхідних" ресурсів в організацію

5. Параметри ефективної системи контролю:

а) всеосяжність та об’єктивність

б) безперервність, регулярність, невідворотність

в) гнучкість

г) економічність

д) зрозумілість для тих, кого перевіряють

е) дієвість та своєчасність

6. Прояви дисфункціонального ефекту системи контролю:

а) підвищення стандартів діяльності підлеглих

б) необ’єктивного покарання підлеглих

в) маніпулювання результатами контролю

г) намагання підлеглих виглядати “краще” за критерієм, який контролюється

7. Інструменти непрямого контролю поведінки працівників:

а) селекція кадрів

б) формалізація

в) дисциплінарний вплив

г) винагородження

д) підсилення мотивації

8. Показники прибутковості діяльності організації:

а) $\frac{Валовий прибуток}{Обсяги продаж}$

в) $\frac{Чистий\ прибуток}{Обсяги продаж}$

б) $\frac{Операційний прибуток}{Обсяги продаж}$

г) $\frac{Читий\ прибуток}{Загальна сума активів}$

д) $\frac{Чистий\ прибуток}{Власний капітал}$

9. Інструменти управлінського контролю:

а) ревізія, аудит

б) бухгалтерський облік

в) бюджетування

г) аналіз беззбитковості

д) аналіз фінансових коефіцієнтів

е) аналіз чутливості

10. Склад основних етапів контролю як функції управління:

а) визначення цілей контролю

б) вимірювання реального виконання

в) дисциплінарний вплив на працівників

г) розробка стандартів діяльності

д) коригуючі дії

е) винагородження діяльності працівників

11. Реакції менеджера на результати порівняння реального виконання із стандартами в процесі контролю:

а) нічого не робити

б) коригувати діяльність підлеглих

в) коригувати стандарти діяльності

г) здійснювати винагородження підлеглих

12. Недоліки особистих спостережень як методу вимірювання реального виконання в процесі контролю:

а) фільтрація інформації

б) значні витрати часу

в) негативна реакція підлеглих

г) швидке отримання інформації

III. Упорядкований вибір. Визначте правильну послідовність.

13. Послідовність етапів “циклу контролю”:

а) аналіз причин відхилення

б) порівняння досягнутих параметрів із стандартами

в) встановлення стандартів (бажане виконання роботи)

г) дійсне виконання роботи

д) впровадження заходів із коригування процесів

е) розробка програми внесення змін

ж) розпізнавання відхилень

з) вимірювання дійсного виконання

14. Послідовність етапів процесу складання бюджету:

а) аналіз розбіжностей між фактичним станом і бюджетом, звітність за допомогою доповідей

б) здійснення кроків з управління

в) коригування цілей та основних напрямків діяльності

г) визначення цілей, настанов, основних напрямків діяльності

д) формулювання політики, висування ініціативи

е) обговорення, узгодження та затвердження концепції бюджетів

ж) розробка планів діяльності, формулювання концепції бюджетів

з) делегування завдань з виконання бюджетів менеджерам нижчого рівня

к) обговорення та оцінка представлених аналітичних звітів, узгодження кроків з управління

л) обговорення та оцінка результатів управління, формулювання політики

Термінологічний словник

Аудит –незалежна формальна верифікація фінансових звітів і операційних видів діяльності організації.

Баланс - фінансовий документ, в якому кошти організації (у грошовій формі) згруповано як за їх складом і розміщенням, так і за джерелами надходження.

Бюджет - планові або фактичні показники витрат (грошові кошти, активи, сировина і ресурси, заробітна плата) структурних одиниць організації.

Бюджет операційний – план підрозділу організації на бюджетний період, в якому чітко визначений обсяг фінансових ресурсів даного підрозділу.

Бюджетування - процес поділу фінансових ресурсів організації між окремими її підрозділами.

Бюджет балансовий - план активів і пасивів організації на кінець бюджетного періоду.

Бюджет витрат – план очікуваних витрат підрозділу організації.

Бюджет доходів – план грошових надходжень, що передбачається отримати в процесі діяльності підрозділу організації.

Бюджет капіталовкладень - план інвестицій в основні фонди організацій.

Бюджет касовий - план потоків грошових коштів (щоденних або щотижневих), які дозволяють організації виконувати її зобов'язання.

Бюджет прибутків - комбінація бюджетів витрат і доходів підрозділів організації, що утворюють єдиний баланс прибутку.

Бюджет фінансовий – план підрозділу організації на бюджетний період, в якому визначені джерела надходження і напрямки використання грошових коштів.

Графік Гантта – інструмент розробки графіків виробничих процесів і контролю за їх виконанням.

Ефективна селекція кадрів - підбір працівників не тільки за їх кваліфікацією, здібностями щодо виконання відповідної роботи, але й за людськими якостями, спроможністю злагоджено працювати в колективі.

Звіт про прибутки та збитки - фінансовий документ, що характеризує загальні суми доходів організації та її витрати за певний період (три, шість місяців, рік).

Звіт про рух готівки – фінансова звітність про надходження грошей в організацію з усіх джерел та їх виплати за зобов'язаннями організації.

Контроль – процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають.

Контроль випереджаючий - контроль "входів" у систему, що здійснюється до початку трансформаційного процесу.

Контроль заключний – контроль результатів трансформаційного процесу ("виходів" з організації).

Контроль поточний – контроль безпосереднього ходу трансформаційного процесу.

Ліквідність – здатність організації своєчасно сплачувати свої боргові зобов'язання за рахунок власних активів, тобто конвертувати свої активи в готівку для розрахунків за своїми боргами.

Метод критичного шляху (CPM) - метод, який на підставі виробничого графіку дозволяє встановити критичну послідовність операцій, що обмежують швидкість здійснення будь-якого процесу.

Сітьове планування та управління (СПУ) – система специфічних методів планування та управління процесами розробки (реалізації) проектів шляхом застосування сітьових графіків.

Сітьовий графік - план виконання комплексу взаємопов'язаних робіт (операцій), що задається в графічній формі сітки.

Стандарти - специфічні цілі, на підставі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення.

Формалізація – ознайомлення нового працівника у процесі прийому в організацію з письмовим описом його роботи.

Центр витрат – підрозділ організації, керівник якого контролює потоки витрат (відділ досліджень і розробок, відділ заробітної плати тощо).

Центр доходів – підрозділ організації, бюджет якого формується на отримуваних доходах або групових надходженнях (відділ збуту, відділ реалізації послуг тощо).

Центр інвестицій – підрозділ організації, бюджет якого розраховується на підставі вартостей активів, що використовуються для досягнення заданого рівня прибутку.

Центр прибутку – підрозділ організації, бюджет якого формується як різниця між доходами і витратами, тобто структурна одиниця організації, яка здатна самостійно забезпечувати прибуток.

Рекомендована література

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ./ Научн. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

2. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Серия «Учебники и учебные пособия». Ростов-на-Дону: «Феникс», 1998. – 512 с.

3. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента: пер. с англ./ Под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб: Издательство "Питер", 1999. – 816 с.

4. Борман Д., Воротина Л., Федерманн Р. Менеджмент. Предпринимательская деятельность в рыночной экономике. Гамбург, 1992.

5. Брасс А.А. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – Мн.: ЧП «Экоперспектива», 1999. – 239 с.

6. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. Издательство «Триада, Лтд», 1997. – 384 с.

7. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 189 с.

8. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994. – 685 с.:ил.

9. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Издательство "Питер", 2000. – 832 с.

10. Завадський Й.С. Менеджмент: Management. – Т. 1. – Вид. 2-е. - К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. – 542 с.

11. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник. – Мн.: БГЄУ, 1996. – 284 с.

12. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

13. Основы менеджмента: Учебное пособие. – М.: Издательский Дом “Дашков и КО”, 2000. – 176 с.

14. Основы менеджмента: Учебное пособие/ А.Ф. Андреев, Н.В. Гришина, С.Г. Лопатина и др.; Под общ. ред. С.Г. Лопатиной. – М.: Юрайт, 1999. – 295 с.

15. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов/ Под ред. проф. Ю.А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 439 с.