

20.03.2023 г.

Очная форма обучения

Группа ХКМ 3/1

МДК 03.01 «Организационно-правовое управление»

Вид занятия: Лекция

Тема занятия: Виды и этапы контроля

Цели занятия:

- | | |
|------------------|---|
| - дидактическая | - получение теоретических знаний в понятии контроля, этапов контроля |
| - воспитательная | - прививать у студентов любовь к избранной профессии, побуждать к научной, творческой деятельности;
- воспитывать внимание, дисциплинированность, активность |

План

1. Виды контроля

2. Этапы контроля

1. Виды контроля

В управленческой практике различают несколько видов контроля:

- **общий** — контроль управляемой системы в целом;
 - **функциональный** — контроль отдельной функции или отдельного подразделения, отдельного участка;
 - **предварительный** — контроль на начальной стадии выполнения задания.
- Данный вид контроля осуществляется менеджером преимущественно на стадии создания компании или на стадии начала каких-либо работ.

На стадии формирования и организации фирмы в функции менеджера входит контроль над разработкой нормативных документов, формулировкой прав и обязанностей сотрудников, а также за подготовкой и изданием документов внутреннего действия на фирме.

При осуществлении предварительного контроля менеджер должен обязательно учитывать наличие материальных, человеческих и финансовых ресурсов. В области материальных ресурсов осуществляется контроль за качеством сырья и состоянием основных средств. В области человеческих ресурсов контроль достигается путем анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения конкретных задач предприятия. В области финансовых ресурсов механизмом предварительного контроля является бюджет в том смысле, что он дает ответы на вопросы: когда, сколько, какие средства (наличные и безналичные) потребуются предприятию.

На стадии предварительного контроля возможно выявить отклонения от стандартов и норм в различные моменты. Предварительный контроль имеет две разновидности: диагностический и терапевтический. Такие названия пришли в менеджмент из медицины:

- **диагностический** — контроль, включающий такие категории, как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы и т. п.; эти категории указывают на то, что на предприятии что-то не в порядке;

■ терапевтический — контроль, позволяющий не только выявить отклонения от нормативов, но и принять исправительные меры.

В ходе работы неизбежно возникают изменения и отклонения, требующие корректировки ранее составленных планов. *Текущий контроль* в данной ситуации играет роль основы системы обратной связи. Своевременный, полный и точный учет различного рода отклонений и изменений в ходе работы позволяет с помощью текущего контроля оперативно корректировать и регулировать такие отклонения, направляя протекание процесса работы в соответствии с разработанным планом и используя внешние ресурсы для внутреннего применения. Другое название данного вида контроля — *оперативный*. Оно показывает одно из его основных преимуществ — оперативность.

Объектом текущего контроля чаще всего являются сотрудники, а выполняет его — их непосредственный руководитель. Такой контроль позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

Промежуточный контроль — контроль в середине выполнения задачи или работы.

Заключительный контроль, или *финальный*, — контроль, осуществляемый по окончании выполнения задания или работ.

Цель заключительного контроля — предотвращение ошибок в будущем. Такой вид контроля осуществляется после окончания какой-либо определенной работы или этапа работы. Он должен быть выполнен качественно и непременно иметь большую достоверность, так как основная суть здесь заключается в сравнении фактически полученных данных с запланированными. Такое сравнение позволяет объективно судить об эффективности производства и управления на предприятии. Недостатком заключительного контроля является его меньшая оперативность по сравнению с текущим контролем.

Плановый контроль — контроль, осуществляемый в плановом порядке, например, ежемесячно, ежеквартально.

Внезапный контроль — контроль, осуществляемый при поступлении негативных сигналов из внутренней среды предприятия. Например, поступают жалобы на систематические опоздания сотрудников или сотрудники не выполняют своих должностных обязанностей, постоянно пьют чай или устраивают перекуры.

На любом предприятии существует *внутренний контроль* — система мер, обеспечивающая нормальную работу предприятия. Обычно внутренний контроль осуществляется силами самого предприятия. Например, в финансовой области речь может идти о сохранности активов, достижении плановых показателей, в том числе по прибыли. Такого рода контроль осуществляется обычно администрацией предприятия. Кроме того, имеет место внутренний бухгалтерский контроль. Для текущего внутреннего контроля, проводимого руководящими органами предприятия, используются данные анализа, в том числе статистического, материалы оценки качества выполнения планов и т.д. С точки зрения контроля со стороны бухгалтерии здесь оценивается строгое соблюдение сотрудниками решений руководства, правил отчетности, в частности точное отражение в ней производимых операций.

Внешний контроль — контроль, осуществляемый специалистами со стороны или сторонними организациями, например, контроль санэпидемстанции, аудиторская проверка и т.д. Проверка итогов работы предприятия аудиторской

фирмой нацелена на определение уровня достоверности показателей, содержащихся в документах и отчетах. В данном случае задача контроля состоит в квалифицированном определении предела допустимых отклонений, все остальные отклонения требуется зафиксировать и устранить.

2. Этапы контроля

Контроль представляет собой непрерывный процесс, который проходит три этапа:

- установление стандартов и критериев деятельности организации;
- измерение и сопоставление фактически достигнутых результатов с нормативными и анализ отклонений;
- принятие необходимых корректирующих действий.

Первый этап контроля наиболее ярко демонстрирует взаимосвязь планирования и контроля.

Стандарты – это желаемый результат, конкретные цели, которые поддаются измерению и которые явным образом следуют из процесса планирования. Чем отчетливее связь между целями организации и стандартами, применяемыми для контроля, тем более вероятно, что процесс контроля будет принят, понят и даже будет саморегулироваться

Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, характеризуются наличием:

- временных рамок выполнения каждой работы;
- конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы и который является показателем результативности.

Хороший стандарт системы контроля состоит в том, что в нем продуманы единицы измерения и содержатся реалистичные допуски параметров цели.

К стандартам и нормативам предъявляются следующие требования. Они должны:

- объективно отражать реальность;
- быть выполнимыми в обычных условиях;
- быть гибкими, т.е. регулярно пересматриваться при изменении внутренних и внешних условий;
- отражать все основные стороны работы организации.

При этом выделяются три вида нормативов: натуральные (нормы расходов и т.д.), стоимостные (смета расходов и т.п.), временные (сроки реализации этапов работ по проекту и т.д.).

Особую трудность составляют те цели и задачи организации, которые трудно поддаются количественному измерению. Например, повышение морального уровня, эффективности НИОКР и др. В данном случае возможно использование различного рода субъективных показателей, получаемых на основе обследований и опросов, а также косвенных показателей.

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. Деятельность,

осуществляемая на этой стадии контроля, зачастую является наиболее заметной частью всей системы контроля и заключается в определении масштаба отклонений, измерении результатов и их оценке.

Именно этот этап является определяющим по затратам на осуществление контроля и его эффективности. В коммерческих организациях, если затраты на систему контроля превышают полученную от реализации данной системы прибыль, то такой контроль неэкономичен и непродуктивен. Поэтому правильная организация этой стадии и использование специфических методов являются решающими при решении вопроса, а стоит ли вообще осуществлять контроль.

Здесь важны следующие моменты:

- установление масштаба допустимых отклонений, в пределах которого отклонение полученных результатов от намеченных не влечет за собой выработки соответствующих управляющих воздействий. Базируясь на методе управления по принципу исключения, система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов, определяемых для каждой организации в зависимости от ее размеров, специфики производства и т.д., т.е. должна быть решена проблема определения по-настоящему важных отклонений;
- разработка системы измерений, соответствующей тому виду деятельности, которая подвергается контролю, при этом единицы измерения должны подвергаться преобразованию в те единицы, в которых выражен стандарт;
- согласование скорости, частоты и точности измерений с деятельностью, подлежащей контролю. Измерения должны проводиться с частотой, позволяющей обеспечить высокую вероятность достижения целей (например, безопасности продукции);
- доведение до сведения соответствующего персонала организации как установленных стандартов, так и достигнутых результатов, т.е. обеспечений эффективных коммуникационных связей между разработчиками стандартов и их исполнителями. Информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения ответственных за соответствующий участок работников в виде, позволяющем легко принимать необходимые решения и действия;
- выявление и решение коммуникационных проблем, возникающих в процессе сбора и распространения контрольной информации. Несмотря на использование современных компьютерных технологий, большая часть информации обрабатывается человеком, что повышает вероятность ошибок и искажения данных;
- проведение оценки информации о полученных результатах, прежде всего с точки зрения ее нужности и важности, т.е. насколько она адекватно описывает исследуемое явление и необходима для принятия правильного решения. Здесь менеджерами, как правило, дается *личная* оценка и интерпретируется значимость полученной информации, устанавливается корреляция запланированных и фактически достигнутых результатов, учитываются риск и другие факторы;

- принятие решения: необходима ли разработка корректирующих мер и каких, или нет.

После вынесения оценки осуществляется *третий этап*. Корректирующие действия или *регулирование* обычно принимают одну из трех форм:

1. *Поддержание текущего статуса*: когда результаты совместимы со стандартами или отклонение носило эпизодический характер, наиболее приемлемой реакцией является признание исполнения, правильности выбранных действий, необходимости лишь незначительных изменений. Для менеджера важным является оценка позитивности обратной связи, т.е. признать, что результат достигнут и выразить одобрение, чтобы персонал ясно осознавал важность затрачиваемых им усилий и наличие контроля за их деятельностью.

2. *Осуществление регулирования*. Процесс, посредством которого осуществляется удержание характеристик системы на определенной траектории за счет устранения отклонений, называется *регулированием*, а элемент, осуществляющий эти функции – регулятором. Проводимая корректировка должна быть направлена на устранение настоящей причины отклонения, которую достаточно сложно выявить вследствие того, что вклад в отклонение полученных результатов от желаемых может давать сочетание различных факторов, и большая часть работы в организации является результатом объединенных усилий нескольких групп людей. Вследствие этого, любое значительное изменение в одном из подразделений затронет всю организацию.

Различают три вида регулирования:

- регулирование посредством выравнивания отклонений действительного состояния переменных от требуемого (своевременное пополнение запасов, ремонт оборудования);
- регулирование посредством устранения из окружения системы того фактора, который выводит систему из нужного состояния; такой тип регулирования носит компенсационный характер (например, правовые санкции по отношению к поставщику, не обеспечивающие своевременное поступление материалов и комплектующих);
- регулирование посредством изоляции системы от возмущений (например, создание запасов минимизирует воздействие внешних возмущений).

В каждом случае оцениваются преимущества от принимаемых мер в краткосрочном периоде и последствия в долгосрочном (например, увеличение затрат в будущем).

3. *Изменение стандартов*. Если результаты значительно отклоняются от стандартов, то другим способом корректировки, используемым в процессе контроля, может быть пересмотр стандартов или планов. Изменение может осуществляться как в сторону повышения, так и в сторону понижения. Последнее крайне важно, если установленные стандарты и нормативы выполнить очень трудно и это резко снижает мотивацию персонала к достижению целей. Необходимость радикального пересмотра

стандартов является симптомом проблем, возникших либо в процессе контроля, либо в процессе планирования.

Готовые материалы присылать преподавателю на почту

ant.iri1983@gmail.com или личным сообщением в социальной сети в ВК
<https://vk.com/id114718886>

Преподаватель

Антонова И.А.