

ТЕМА 7

КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ

Мета: ознайомити студентів з сутністю та змістом функції контролю в управлінні, основними типами управлінського контролю, методами здійснення та забезпечення ефективності контролю.

Основні поняття: стандарти, показники результативності, суб'єкт та об'єкт контролю, принцип виключення, поведінка, орієнтована на контроль, системи контролю з зворотним зв'язком.

План

1. Поняття, зміст, мета, об'єктивність та необхідність контролю.
2. Види контролю.
3. Етапи процесу контролю.
4. Системи контролю з зворотним зв'язком.
5. Поведінкові аспекти контролю.
6. Характеристики ефективного контролю. Економічність контролю.

1. Поняття, зміст, мета, об'єктивність та необхідність контролю.

Контроль – це процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей.

Контроль включає встановлення стандартів, вимірювання фактично досягнутих результатів і проведення корегуючих дій в тому випадку, коли досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів.

Необхідність контролю пояснюється такими чинниками, як:

- невизначеність в діяльності організації;
- необхідність попередження кризових ситуацій (завчасне виявлення можливих проблем і корегування діяльності до того, як проблема переростає в кризу);
- необхідність підтримки успіху організації (підтримка всього того, що є успішним в діяльності організації);
- всеосяжність (контроль сприймається як невід'ємна частина посадових обов'язків керівників).

Планування, створення організаційних структур, мотивація є невід'ємними частинами загальної системи контролю в організації.

Стратегічна направленість є однією з головних умов ефективності контролю. Контролюватися мають результати діяльності організації за стратегічними напрямками на основі кількісних оцінок. Діяльність в областях, що не мають стратегічного значення, слід вимірювати не так часто, а про відхилення доповідати співробітникам в тих випадках, коли вони будуть достатньо великими. Контроль за дрібними операціями на має сенсу і тільки відволікатиме сили від важливіших цілей. Він часто приводить до відкритої непокори вимогам вести детальний облік.

2. Види контролю.

1. **Попередній контроль** – етап процесу контролю, що здійснюється до фактичного початку робіт, під час якого відпрацьовуються правила та процедури контролю, включає введення в практику певних правил, процедур і ліній поведінки.

Об'єктами попереднього контролю є людські, фінансові та матеріальні ресурси.

Людські ресурси – одна з сфер попереднього контролю. Контроль здійснюється за рахунок ретельного аналізу тих ділових і професійних знань і навичок, які необхідні для виконання посадових обов'язків і відбору найбільш підготовлених і кваліфікованих людей.

Матеріальні ресурси – здійснюється шляхом розробки стандартів мінімально допустимих рівнів якості і проведення перевірок відповідності матеріалів, що надходять до організації, цим вимогам. До методів попереднього контролю матеріальних ресурсів відноситься також забезпечення їх запасів в організації на рівні, що є достатнім для того, щоб уникнути дефіциту.

Фінансові ресурси піддаються попередньому контролю шляхом складання бюджету – поточного фінансового плану. Бюджети встановлюють межу витрат і не дозволяють вичерпати засоби, не досягнувши поставлених цілей.

2. **Поточний контроль** – етап процесу контролю, що здійснюється одночасно з проведенням робіт та полягає в вимірюванні одержуваних в ході робіт результатів.

Об'єктом є підлеглі співробітники. Поточний контроль традиційно є прерогативою їх безпосереднього начальника. Регулярна перевірка роботи підлеглих, обговорення виникаючих проблем і пропозицій щодо удосконалення роботи дозволяє не відхилятися від намічених планів і інструкцій. Поточний контроль ґрунтується на вимірюванні фактичних результатів роботи, направленої на досягнення бажаної мети.

3. **Заключний контроль** – етап процесу контролю, що здійснюється після завершення робіт та полягає в порівнянні одержуваних результатів з запланованими.

Такий контроль має дві важливі функції:

- дає організації інформацію, необхідну для планування подальших дій;
- забезпечує вимірювання результативності і визначає необхідну винагороду співробітників.

3. Етапи процесу контролю

Виділяють наступні етапи в процесі контролю:

1. Встановлення стандартів – визначення конкретних цілей, ступінь наближення до яких піддається контролю (мають часові рамки і конкретний критерій оцінювання).

2. Співставлення досягнутих результатів з запланованими. При цьому

важливо враховувати рівень допустимих відхилень.

- 2.1 вимірювання результатів;
- 2.2 передача і розповсюдження інформації;
- 2.3 оцінка інформації про результати.
3. Здійснення певних дій. Можливі три варіанти:
 - 3.1 нічого не робити;
 - 3.2 усунути відхилення;
 - 3.3 переглянути стандарти.

4. Системи контролю з зворотним зв'язком.

Системи контролю з зворотним зв'язком. Під зворотним зв'язком в процесі контролю маються на увазі дані про отримані результати. Простим прикладом зворотного зв'язку є повідомлення начальником підлеглих про те, що їх робота незадовільна, якщо він бачить, що вони роблять помилки. Системи зворотного зв'язку дозволяють керівництву виявити непередбачувані проблеми і скоректувати свою лінію поведінки так, щоб уникнути відхилення організації від найбільш ефективного шляху руху до поставлених перед нею цілей.

Всі системи зворотного зв'язку включають одні і ті ж основні елементи і працюють на одних принципах. Ці системи:

- 1) мають цілі;
- 2) використовують зовнішні ресурси;
- 3) перетворюють їх для внутрішнього використання;
- 4) стежать за значними відхиленнями від намічених цілей;
- 5) коректують ці відхилення для того, щоб забезпечити досягнення мети.

Організаційні системи із зворотним зв'язком впливають на «входи», щоб досягти необхідних характеристик на «виході». «Входом» для організаційних систем із зворотним зв'язком є всі види ресурсів: матеріальні, фінансові і людські. «Виходом» таких систем є товари або послуги. Більшість організаційних систем контролю із зворотним зв'язком відносяться до відкритих, або незамкнених систем. Зовнішній для таких систем елемент – це менеджер, який регулярно впливає на цю систему, вносячи зміни як до її цілей, так і в процес функціонування.

5. Поведінкові аспекти контролю

Невід'ємним елементом контролю є люди, тому при розробці процедури контролю менеджер повинен приймати до уваги поведінку людей. Поведінка, орієнтована на контроль, формується у зв'язку з тим, що працівники організації зазвичай знають, що їх помилки і досягнення в тих областях, де керівництво встановило стандарти і послідовно виконує процедури контролю, є основою для розподілу винагород і покарань. Тому підлегли зазвичай роблять те, що керівники бажають бачити при перевірці.

Отримання непотрібної інформації є наслідком того, що контроль може спонукати людей надавати організації непотрібну інформацію. Наприклад,

коли пропонується новий проект, менеджери переоцінюють обсяг необхідних ресурсів. Якщо вище керівництво зменшує обсяг фінансування в порівнянні із заявкою, то підвищення обсягу замовлення підвищує ефективність отримати ресурси в потрібній кількості. Проблема полягає в некомпетентності тих, хто займається контролем.

6. Характеристики ефективного контролю. Економічність контролю.

Рекомендації щодо проведення ефективного контролю:

1. потрібно встановлювати об'єктивні стандарти;
2. потрібно налагоджувати двосторонній зв'язок;
3. необхідно уникати надмірного контролю;
4. необхідно встановлювати жорсткі стандарти, але досяжні;
5. потрібно здійснювати винагороду за досягнення стандартів.

Характеристики ефективного контролю:

- стратегічна направленість;
- своєчасність контролю;
- орієнтація на результат;
- гнучкість і простота;
- відповідність виду діяльності;
- економічність.

Економічність контролю полягає в тому, що вдосконалення контролю, підвищення рівня затрат на його проведення є доцільним до того моменту, доки це призводить до збільшення переваг і доходів організації, які перевищують зростання витрат на контроль. В іншому випадку необхідно змінювати систему контролю чи проводити менш ретельний контроль. Для реальної оцінки співвідношення витрат і прибутку, пов'язаних з системою контролю, необхідно розглядати як поточні, так і довгострокові результати їх використання.