

## **Уважаемые студенты!**

### **Задание:**

1. Прочтите приведенный ниже конспект лекции.
2. Напишите конспект лекции в тетрадь объемом не менее 4 страниц рукописного текста.
3. Ответьте письменно на контрольные вопросы.
4. Письменный отчет конспекта лекции и ответов на вопросы в виде фото предоставьте преподавателю на e-mail ([irina.osiphuk@mail.ru](mailto:irina.osiphuk@mail.ru)) не позднее 11.30 ч. 14.03.2024 г.
5. На данном занятии проводится дифференцированный зачет.
6. Для получения дифференцированного зачета вам необходимо было в течение семестра выполнить все лекции и практические работы.
7. Все неотправленные ранее выполненные задания необходимо переслать на электронную почту ([irina.osiphuk@mail.ru](mailto:irina.osiphuk@mail.ru)) преподавателю до 12.00 часов 14.03.2024 г.

!!! Если возникнут вопросы, обращаться по телефону +79591488209 (Вацап, ТГ).

С уважением, Осипчук Ирина Николаевна!

### **Лекция**

#### **Тема: Контроль и его виды**

**Цель:** Изучить виды контроля и его виды

#### **План**

1. Контроль, понятие и сущность; этапы контроля: выработка стандартов и критериев, сопоставление с реальными результатами, коррекция.
2. Контроль и его виды: предварительный, текущий, заключительный.
3. Итоговая документация по контролю.

## **1. Контроль, понятие и сущность; этапы контроля: выработка стандартов и критериев, сопоставление с реальными результатами, коррекция**

В самом общем виде контроль представляет собой процесс сопоставления фактически достигнутых результатов с запланированными целями хозяйственной деятельности организации и действиями персонала по осуществлению этих целей.

1. Управленческий контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование организации и достижение его намеченных целей как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства. Содержание функции контроля включает сбор, обработку и анализ информации о фактических результатах деятельности всех подразделений; сравнение их с плановыми показателями; выявление отклонений и анализ причин этих отклонений; разработку мероприятий, потребность принятия срочных решений, касающихся оперативной деятельности того или иного подразделения организации.

2. Важной функцией управленческого контроля является разработка системы отчетности, проверка этой отчетности и ее анализ как по результатам деятельности организации в целом, так и каждого подразделения аппарата управления. Поэтому осуществление управленческого контроля опирается в первую очередь на организацию системы учета и отчетности, включающей финансовые и производственные показатели деятельности и проведение их анализа.

Организации широко используют две формы управленческого контроля – финансовый и административный. Финансовый контроль осуществляется путем получения от каждого структурного подразделения отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам. В центре внимания находятся такие показатели, как уровень прибыли, издержки производства и их отношение к чистым продажам, эффективность капиталовложений, финансовое состояние и др. Применение ЭВТ в управлении, в контроле позволили оперативно и точно передавать по назначению информацию, производить ее обработку и анализ, выявлять отклонения от намеченных показателей и принимать в связи с этим срочные решения. Сложилась система контроллинга организаций, позволяющая осуществлять систематический контроль за производственной и сбытовой деятельностью всех подразделений в поэтапном ее осуществлении, координировать и своевременно вносить необходимые коррективы в связи с изменениями условий на рынке.

Применение ЭВТ способствовало усилению централизации и оперативности контроля, т.е. перенесению этой функции на высший уровень руководства организации.

К этапам контроля относятся: перечень параметров, подлежащих контролю, источники информации; механизм ее сбора и отслеживания; служба обработки, анализа и обобщения сведений; система корректировки ранее принятых решений. Перечисленные элементы поочередно действуют на соответствующих этапах контроля.

На первом этапе определяются параметры функционирования и развития фирмы, которые необходимо контролировать. На практике это различного рода стандарты и нормативы, соответствующие целям организации и заложенным в ее планах задачам. В их числе могут быть нормативы расходования материальных ресурсов на единицу продукции или объем работ; нормы денежных затрат; показатели эффективности; различного рода финансовые нормативы; нормы информированности; программные нормативы (сроки выполнения или продолжительность тех или иных работ) и т.д.

На втором этапе контроля создается модель фирмы, в которой отражаются потоки ресурсов и информации, места образования промежуточных и конечных результатов, а также наиболее подходящие места, где контроль осуществляется, - так называемые «точки контроля».

Третий этап контроля заключается в «снятии» информации о реально достигнутых результатах и сопоставлении ее с существующими нормативами, что позволяет определить, имеются ли отклонения от стандартов, насколько они находятся в пределах допустимого и не пора ли прибегнуть к координирующим действиям.

Четвертый этап процесса контроля состоит в корректировке деятельности фирмы – пересмотре планов, перераспределении заданий, модификации целей, совершенствовании технологии и процесса управления. Но к этому нужно относиться весьма осторожно. Если дела в фирме идут неплохо, в соответствии с планом, а поставленные цели в основном достигаются, то лучшая корректировка – отсутствие корректировки. Дело в том, что за исключением особых случаев, те или иные отклонения далеко не всегда нарушают нормальный ход работы и не так уж значительно влияют на конечные результаты. Между тем борьба с отклонениями обходится недешево, и ее по возможности стараются избежать, сразу же определив допустимую степень отклонения от нормы, которая не должна вызывать тревоги. В этом случае система корректировки будет включена только с появлением реальной опасности.

### **Выработка стандартов и критериев.**

Стандарты - это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из целей и стратегий организации. Эти цели отличают две важные особенности. Они характеризуются наличием временных рамок, в которые должна быть выполнена работа, и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы. Легко установить показатели результативности для таких величин, как прибыль, объем продаж, стоимость материалов, потому что они поддаются количественному измерению. Некоторые цели и задачи организации выразить в числах невозможно. Невозможно точно приписать тому или иному уровню морали численное значение или выразить его через эквивалентную сумму денежных единиц. Некоторые из величин, неподдающихся количественному измерению можно представить в численном виде косвенно, измеряя некоторый показатель, например количество увольнений может использоваться как показатель результативности при выработке стандартов в области удовлетворения работой.

### **Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами.**

На этапе сопоставления реально достигнутых результатов с установленными стандартами менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом он принимает еще одно решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. На этой стадии процедуры контроля дается оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Руководство высшего звена устанавливает масштаб допустимых отклонений, в пределах которого отклонение полученных результатов от намеченных не должно вызывать тревоги. Если масштаб взят слишком маленьким, то организация будет реагировать на очень небольшие отклонения, что весьма разорительно и требует много времени. В подобных ситуациях достигается высокая степень контроля, но процесс контроля становится неэффективным. Для того, чтобы быть эффективным, контроль должен быть экономным. Преимущества системы контроля должны перевешивать затраты на ее функционирование. Эти затраты состоят из затрат времени, расходуемого менеджерами и другими работниками, на сбор, передачу и анализ информации, а также затрат на все виды оборудования, используемого для осуществления контроля, и затрат на хранение, передачу и поиск информации, связанной с вопросами контроля. Один из способов

увеличения экономической эффективности контроля состоит в использовании метода управления по принципу исключения. Он состоит в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов. Проблема состоит в том, чтобы определить по - настоящему важные отклонения.

Измерение результатов - это самый трудный и самый дорогостоящий элемент контроля. Система измерения результатов должна соответствовать тому виду деятельности, который подвергается контролю. Вначале необходимо выбрать единицу измерения, причем такую, которую можно преобразовать в те единицы, в которых выражен стандарт. Важно, чтобы скорость, частота и точность измерений тоже были согласованы с деятельностью, подлежащей контролю. Однако любая система сбора и обработки информации относительно дорога. Поэтому (из - за высокой стоимости измерений) менеджер должен избегать искушения измерять все и как можно точнее.

Для того, чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо довести до сведения соответствующих работников организации как установленные стандарты, так и достигнутые результаты. Подобная информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения ответственных за соответствующий участок работников в виде, легко позволяющем принять необходимые решения и действия. Кроме того должна быть обеспечена эффективная связь между теми, кто устанавливает стандарты, и теми, кто должен их выполнять.

Заключительная стадия этапа заключается в оценке информации о полученных результатах. Менеджер должен решить, та ли, что нужно, информация получена и важна ли она. Важная информация - это такая информация, которая адекватно описывает исследуемое явление и существенно необходима для принятия правильного решения.

#### **Принятие необходимых корректирующих действий.**

На третьем этапе менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать; устранить отклонение; или пересмотреть стандарт.

**а) Ничего не предпринимать.** Основная цель контроля состоит в том, чтобы добиться такого положения, при котором процесс управления организацией действительно заставлял бы ее функционировать в соответствии с планом. Если сопоставление фактических результатов со стандартными говорит о том, что установленные цели достигаются, лучше всего ничего не предпринимать.

**б) Устранение отклонения.** Проводимая корректировка должна концентрироваться на устранении настоящей причины отклонения. т.е. смысл корректировки состоит в том, чтобы понять причины отклонения и добиться возвращения организации к правильному образу действия.

**в) Пересмотр стандартов.** Не все заметные отклонения от стандартов следует устранять. Иногда сами стандарты могут оказаться нереальными, потому что они основываются на планах, а планы - это прогнозы будущего. При пересмотре планов должны пересматриваться и стандарты.

Люди являются неотъемлемым элементом контроля, поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей.

Существуют несколько рекомендаций для менеджеров, которые хотели бы избежать негативного воздействия контроля на поведение сотрудников:

- 1) Устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками.
- 2) Устанавливайте двустороннее общение.
- 3) Избегайте чрезмерного контроля.
- 4) Устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты.
- 5) Вознаграждайте за достижение стандарта.

## **2. Контроль и его виды: предварительный, текущий, заключительный**

Виды контроля:

**Предварительный** – осуществляется до начала работ. Основные средства осуществления контроля – реализация определенной политики, процедур, правил и линий поведения. Тщательный анализ деловых и профессиональных навыков и отбор наиболее подготовленных и квалификационных людей. Контроль материальных ресурсов – выработка стандартов допустимых уровней качества и проведение проверок поступающих материалов. Важным средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет.

**Текущий** – осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Проводится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. Контроль не проводится одновременно с выполнением самой работы, а базируется на изменении фактических результатов после проведения работы.

**Заключительный** – осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное время.

## **1. Итоговая документация по контролю**

Менеджер должен уметь грамотно оформлять итоговую документацию по контролю. Нужно знать критерии оценки выполнения задания. Если такие критерии представляют собой количественные или качественные показатели, то оценить работу не так уж и сложно. Но если выполненную работу в таких показателях оценить нельзя, то возникает проблема, как проконтролировать выполнение задания. Сравните два примера.

Пример 1. Критерий увеличения количества неких выпускаемых изделий - от 100 до 200 шт. в 1 ч. Рабочий длительное время продолжает выпускать 110 шт. в 1 ч и не стремится к росту производительности своего труда. В этом случае менеджер вправе поинтересоваться и узнать причины, по которым рабочий не может приблизиться к цифре 200 шт. в 1 ч.

Пример 2. Перед цехом стоит задача изготовить прототип нового автомобиля в шестимесячный срок. В этом случае процессы контроля и измерения индивидуальных результатов труда становятся более сложными и запутанными.

Для облегчения контроля за сложными производственными процессами можно составить полный список различных этапов и действий, направленных на успешное решение. Однако существуют более современные методы. Одним из таких методов является графическое представление проекта или задания, которое делает процесс выполнения задания и контроль над ним более легким и интересным. Особенно это важно для сложных заданий. Для этого используются линейные, потоковые и другие виды диаграмм.

Линейные диаграммы - один из самых простых и распространенных приемов, используемых для иллюстрации и контроля процесса выполнения задания. Такие диаграммы иногда называют диаграммами Гантта, по имени инженера Г.Л. Гантта. Менеджеру достаточно даже бегло взглянуть на такую диаграмму, чтобы легко понять, на какой стадии находится выполнение задания к любой заданной дате, а также иметь возможность сравнить реальное положение дел с планом.

Линейная диаграмма состоит из трех основных элементов.

Ось времени задает шкалу, на которой оценивается достигнутый результат. На ней размещаются любые необходимые единицы измерения: дни, недели, месяцы или те, которые будут наиболее целесообразны для каждого конкретного случая. Обычно время откладывается вдоль горизонтальной оси X.

Ось этапов. Этапы подразумевают отдельные действия, которые работники должны выполнить, продвигаясь от одной контрольной точки к другой. Обычно эти этапы отмечаются в хронологическом порядке по оси Y.

Линии. Это отрезки прямых, которые рисуются на диаграмме. Они обозначают промежутки времени, за которые по плану следует выполнить определенные этапы. Короткие отрезки обозначают короткие интервалы времени, длинные отрезки - длинные интервалы времени.

Преимуществом линейной диаграммы считается то, что, завершив выполнение какого-либо этапа, можно закрасить соответствующий отрезок и быстро получить наглядную информацию о завершенных и незавершенных этапах.

Диаграммы Гантта отличает от других их простота, быстрота подготовки, использования, невысокая стоимость. Они прекрасно подходят для контроля как простых, так и сложных проектов. Однако иногда они не могут показать последовательное развитие действий, поэтому неприемлемы для очень сложных проектов.

Потоковые диаграммы очень хорошо иллюстрируют последовательность течения событий. Внешне потоковые диаграммы отличаются от линейных, но они также состоят из трех основных элементов.

Этапы. На потоковых диаграммах этапы показывают в виде стрелок, которые ведут от одного события к другому и так далее, вплоть до завершения проекта. При этом длина стрелок не обязательно должна отражать продолжительность этапа. Основная цель стрелки в поточной диаграмме - проиллюстрировать последовательность и взаимосвязь этапов друг с другом.

События. Их представляют в виде пронумерованных кружков, обозначающих завершение определенного этапа.

Время. Установленные интервалы времени проставляют на потоковой диаграмме рядом с каждым этапом (стрелкой). Просуммировав эти интервалы вдоль любого определенного пути, менеджер может установить общее время, отпущенное на завершение данных действий.

Потоковая диаграмма иллюстрирует связь этапов друг с другом. Определив самый продолжительный по времени путь, менеджер легко находит критический путь всего проекта. При этом он может использовать несколько методов.

Метод критического пути предполагает, что время, необходимое для завершения каждого отдельного этапа, может быть установлено с достаточно высокой степенью точности. Данный метод выделяет этапы, определяющие продолжительность реализации всего проекта.



Метод программной оценки и анализа (PERT - program evaluation and review technique) - вариант метода критического пути, который используется в том случае, если время завершения отдельных этапов проекта не может быть точно установлено. Этот метод определяет среднее значение времени для возможного завершения проекта, учитывая методы статистической обработки данных. В этом случае продолжительность выполнения каждого этапа задана.

Кроме того, менеджер может ввести балльную систему контроля, выставляя баллы за каждый учитываемый в работе фактор или за поведение работников.

Составляя итоговую документацию по контролю, менеджер должен уметь формально документировать результаты деятельности работников. Обычно работники предприятия имеют множество неформальных источников информации, касающихся результатов их работы. Неформальные источники обратной связи не документируются. Они могут быть положительные (Работа выполнена в срок и хорошо! Молодец!) и отрицательные (Это ты сделал? Как ты мог? Ты сошел с ума!). Существуют важные поводы для проведения регулярных формальных контрольных оценок результатов работы. Менеджер должен строго документировать все задания, поручаемые подчиненным. Это облегчает контроль и помогает в случае возникновения конфликтных ситуаций, когда подчиненный начинает отказываться от полученного задания или оправдывать его невыполнение. Иногда подчиненный может утверждать, что вообще не получал задания. Менеджер должен оценивать выполненное задание в соответствии с нормами и стандартами, принятыми на данном предприятии и в отрасли.

Норма - некоторое неофициальное поведение, которое рассматривается как общепринятое на рабочем месте.

Стандарт - формальное требование, относящееся к выполнению обязанностей непосредственно на рабочем месте. К стандартам относятся: правила, принятые в организации; ограничения и установленные процедуры; трудовые обязанности и прочие формальные схемы действий, как письменные, так и устные.

В России исторически сложилось несколько иное определение понятий "норма" и "стандарт". Так, в нашей стране стандартами называют формальные требования, утвержденные на самом высоком уровне управления (государственном, отраслевом, на уровне предприятия). Прочие формальные требования, устанавливаемые для участка, цеха, отдела и предприятия, называют техническими нормами. То, что мы в данной главе

определяем как норму, принято называть этическими нормами и правилами поведения.

Рассматривая контроль как управленческую деятельность, следует понять, что основной его задачей является количественная и качественная оценка и учет результатов работы любого предприятия. Главными инструментами выполнения данной функции, как уже говорилось, являются наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ. В общем процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи, так как по его данным производится корректировка ранее принятых решений и планов.

Контроль годовых, месячных, недельных и дневных планов должен осуществляться регулярно. Итоговая документация по контролю представляет собой отчет в письменной форме, содержащий следующие вопросы и ответы на них:

Что могло быть выполнено из задуманных задач/целей?

Какие результаты достигнуты?

Что осталось несделанным и почему (установить причины, помехи)?

Где было потеряно время?

Какие можно сделать выводы для предварительного планирования следующего периода (дня, недели, месяца)?

К итоговой документации по контролю относится также отчетная документация по бухгалтерскому учету, калькуляция себестоимости и статистическая отчетность.

### **Контрольные вопросы**

1. Контроль, его понятие и сущность.
2. Основные этапы контроля.
3. Что такое стандарт?
4. Виды контроля, их характеристика.
5. Итоговая документация по контролю.
6. Перечислите виды диаграмм.

## **ДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЙ ЗАЧЕТ**

!!! Если возникнут вопросы, обращаться по телефону +79591488209 (Телеграм).