**Практична робота 12. Контроль у системі менеджменту**

**Теоретичні відомості**

Контролювання як функція менеджменту є логічним завершенням дій менеджера. Суть його полягає у з'ясуванні можливості досягти поставленої мети, оскільки недосяжну мету немає сенсу формулювати.

Контролювання як функція менеджменту — визначення якості й коригування виконуваної підлеглими роботи з метою забезпечення виконання планів і завдань, спрямованих на досягнення цілей організації.

Контролювання як функцію менеджменту необхідно розглядати передусім у контексті організації менеджером індивідуальної і колективної діяльності людей. Використовувані при цьому технічні засоби, прийоми і методи зумовлюються саме таким розумінням цієї функції. Контролювання як аналіз досягнення цілі теж необхідний, однак, будучи реалізацією влади, часто спричиняє негативні емоції. Для багатьох людей воно означає примушування, відсутність самостійності, що пов'язується у свідомості з обмеженням прав особи. Тому контролювання належить до функцій менеджменту, сутність яких часто розуміють неправильно.

Зміст загальної функції менеджменту «контролювання» виявляється у видах контролю, які класифікують за певними ознаками.

**1.**За сферами (контроль стану матеріально-технічного забезпечення; контроль виробництва; контроль маркетингу і збуту).

Контроль стану матеріально-технічного забезпечення передбачає оцінювання ступеня задоволення потреб організації в постійних ресурсах (обладнання, персонал, інформаційні системи), системи, обсягів і ритмічності постачання сировини і матеріалів, стану і динаміки виробничих запасів, якості поставленої сировини, матеріалів, напівфабрикатів вимогам стандартів і технічних умов.

Контроль виробництва охоплює процеси перетворення ресурсів організації на продукцію або послуги. Його зміст полягає в порівнянні запланованих виробничих показників із фактичними даними, виявленні відхилень і аналізі чинників, які спричинили ці відхилення. Контроль виробництва локалізують за такими напрямами: дотримання термінів виробництва продукції, якість продукції, ефективність використання виробничих потужностей, втрати виробництва, продуктивність праці тощо.

Контроль маркетингу і збуту охоплює: оцінювання і коригування комерційної політики; конкурентоспроможність продукції; ефективність маркетингових заходів; обсяг і структуру маркетингової інформації; широту і глибину асортименту пропонованих покупцям товарів (послуг); обґрунтованість цін на продукцію; ефективність використання збутових каналів; ефективність витрат на рекламу тощо.

**2.** За змістом (контроль ресурсів; контроль процесів).

Контроль ресурсів. Виробничо-господарську діяльність організації забезпечують ресурси: матеріальні, фінансові, людські, інформаційні. Контролю матеріальних ресурсів підлягають: система регулювання запасів, стан матеріальних ресурсів і відповідність їх потребам виробництва, якість матеріальних ресурсів.

Контроль фінансових ресурсів полягає в оцінюванні ступеня забезпеченості організації власними та залученими коштами, ефективності їх використання, правильності прийняття фінансових рішень, відстежуванні та регулюванні грошових потоків, аналізі й регулюванні боргів і зобов'язань організації.

Контроль людських ресурсів — здійснення контрольних заходів при відборі та зарахуванні працівників на посади, оцінювання ефективності і коригування заходів з перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, ділових якостей працівників, ефективності систем оплати праці і стимулювання працівників. Контроль інформаційних ресурсів — оцінювання відповідності обсягів інформації потребам виробництва і управління; вивчення і вдосконалення шляхів надходження інформації в організацію, всередині її і назовні.

Контроль процесів. Повинен підтвердити, що прості операції здійснюють згідно з існуючими правилами, які позбавляють необхідності постійних перевірок. Це стосується адміністративної діяльності і процесу виробництва. Рішення, прийняті різними службами організації, повинні взаємодоповнюватися і сприяти реалізації стратегічних завдань. Завданням контролю процесів є також використання інформаційної системи для оперативного виявлення недоліків функціонування управлінської та виробничої систем (наприклад, перевищення норми неоплачених рахунків, зростання кількості бракованих виробів).

**3.** За етапами проведення (попередній, поточний, підсумковий).

Попередній контроль стосується передусім якості матеріальних, фінансових, людських, інформаційних та інших ресурсів на вході організації.

Поточний контроль здійснюють у процесі виробничо-господарської діяльності. Його мета — виявити і усунути поточні перешкоди, недоліки, помилки, які можуть завадити досягненню цілей організації.

Підсумковий контроль проводять, як правило, після завершення певних робіт, фінансово-господарського року тощо. Його метою є зіставлення запланованого з фактичним результатом, виявлення відхилень і пошук їх причин з метою недопущення в майбутньому.

**4.**За формами організації (централізований; децентралізований, самоконтроль).

Централізований контроль здійснюють спеціальні підрозділи, що функціонують у системі управління організації (контролери, ревізійні відділи, відділи внутрішнього аудиту). Різновидом централізованого контролю є аудит — експертиза фінансової звітності та іншої інформації про господарсько-фінансову діяльність суб'єкта господарювання для з'ясування його реального фінансового стану.

Аудит може бути зовнішнім (здійснюють незалежні експерти) і внутрішнім (проводять штатні працівники організації, щоб допомогти персоналу ефективно виконувати свої функції). Управлінський аудит зосереджений на вивченні й оцінюванні господарських операцій для вироблення рекомендацій щодо раціонального використання ресурсів, досягнення результату та подальшої політики організації.

Децентралізований контроль локалізують на рівні функціональних і виробничих підрозділів організації. Наприклад, бухгалтерія контролює стан обліку у виробничих і допоміжних підрозділах організації; відділ праці і заробітної плати — дотримання норм і нормативів оплати і стимулювання праці; керівники виробничих підрозділів контролюють витрати виробничих ресурсів у своїх підрозділах.

Самоконтроль полягає в контролюванні працівником власних дій, операцій, виробленої продукції тощо.

**5.** За способами (суцільний, вибірковий).

Суцільний контроль є повним (тотальним) контролем, що охоплює кожну роботу, кожну одиницю виробленої продукції (послуг).

Вибірковий контроль здійснюється за якістю робіт, товарів та послуг шляхом вибірок і проб із загального обсягу. Управлінці часто побоюються замінювати суцільний контроль вибірковим, забуваючи про принцип Паретто 20:80, який можна сформулювати приблизно так: для того щоб управляти організацією, достатньо проконтролювати 20% контрольованих об'єктів, оскільки вони дають 80% результатів діяльності організації.

Зміст функції менеджменту «контролювання» реалізується в процесі контролювання.

Процес контролювання — комплекс контрольних дій (заходів), виконуваних суб'єктом контролювання над об'єктом.

Для ефективного контролювання необхідно заздалегідь з'ясувати такі запитання: Що контролюється (співробітник як особистість, його метод праці, результати його праці)? Хто контролює і як контролює? Якими мають бути наслідки контролювання?

Емоційне напруження може спричиняти неправильно обраний об'єкт контролювання, коли контролюють не результати роботи працівника, а його особистість — кваліфікацію, відносини з колегами і т. д. Керівник, який під час перевірки виявив незадовільні результати роботи і одночасно констатував, що вони є наслідком невисокої кваліфікації співробітника, не може сподіватися на порозуміння.

Це аж ніяк не обмежує можливості контролювати, оскільки в полі зору керівника цілком обґрунтовано можуть перебувати не лише результати праці, а й шлях їх досягнення. Необхідність проконтролювати шлях досягнення цілі (методи праці) виникає, якщо некваліфіковане ставлення до процесу праці може спричинити збитки для підприємства чи працівника.

Ефективність контролювання залежить і від контролюючих інстанцій. Ними можуть бути сам працівник (самоконтролювання) та керівництво організації (стороннє контролювання). Самоконтролювання стимулює у працівника почуття відповідальності за якість і результати праці. Воно вимагає значно менших витрат часу і коштів, ніж зовнішня система контролювання, дає змогу вникнути співробітнику в загальний виробничий процес, побачити своє місце в ньому.

Стороннє контролювання повинно бути первинним щодо самоконтролювання. Це допомагає уникнути ризику, пов'язаного з самоконтролюванням (наприклад, дефекти результатів праці, яких працівник не помічає). Необхідне воно і тоді, коли працівник оцінює результати своєї праці, керуючись заниженими критеріями.

На ефективність контролювання відчутно впливає і техніка його здійснення. Обираючи її, необхідно вирішити, коли і яке контролювання проводити (вибіркове чи суцільне). Щодо цього немає універсальних рекомендацій. Однак суцільне (тотальне) контролювання слід проводити лише за необхідності, намагаючись не порушити технології виробничого процесу.

Наслідок контролювання, яким є оцінка діяльності підлеглих щодо досягнення цілей, повинен стимулювати їх особисті зусилля. Якщо ціль досягнута без зусиль, працівник отримує визнання у формі простого позитивного зворотного зв'язку. Особливі зусилля мотивують додатковими заходами. Якщо цілі не досягнуто — шукають причини. Здебільшого ними можуть бути об'єктивні чинники, неправильні дії, помилки підлеглого чи керівника. З'ясувавши причини, здійснюють відповідні заходи щодо їх усунення. Можливі при цьому й організаційні висновки.

Оцінюючи працю співробітників, деякі керівники не задовольняються фактом належно виконаної роботи. Вони вважають, що підлеглий міг зробити її краще, обравши інший варіант виконання. В результаті у працівника, який очікує схвалення, з'являється відчуття незаслуженої образи, втрата віри в себе тощо. Зауваживши непередбачену поведінку підлеглого, яка проявилася у виборі несподіваного способу вирішення проблеми, керівник повинен угамувати несприйняття невідомого, спитавши себе, чи містить робота підлеглого помилки, які може виявити емоційно нейтральний фахівець. Якщо їх нема, керівник зобов'язаний схвалити таку роботу. Вимога, щоб завдання було виконане не лише правильно, а й відповідно до індивідуальних уподобань керівника, пригнічує самостійність та знижує ефективність процесу управління.

Адміністративне контролювання може бути лише частиною організаційної динаміки. Дієве контролювання ґрунтується на розкритті реальної картини про діяльність організації. Система контролювання має не лише констатувати недоліки, а виявляти співвідношення позитивного і негативного.

При здійсненні контролювання важливо забезпечити доброзичливу атмосферу. Воно не може бути «грою в піжмурки», під час якої одні шукають, інші ховають. Впевненість у тому, що контроль покликаний з'ясувати позитивні й негативні аспекти діяльності, є запорукою конструктивного настрою. За таких умов працівники допомагатимуть контролеру ознайомитись із діяльністю організації, побачити шляхи підвищення її ефективності. Невиправданою є і практика, за якою основні намагання персоналу організації зосереджені на підготовці до ймовірного контролювання.

Процес контролювання не повинен бути жорстко регламентованим. Винахідливість керівництва в його організації забезпечує результативніші наслідки. Правильно налагоджене, ефективне контролювання є значною соціальною цінністю, здатною набагато перевищити пов'язані з ним соціальні і економічні витрати, спричинені утриманням органів контролювання, відволіканням виконавців від їхніх безпосередніх завдань.

Процес контролювання повинен органічно вписуватися в систему контролювання.

Система контролювання — комплекс елементів і відносин, які забезпечують здійснення контролювання як функції менеджменту.

Контролювання як функція менеджменту є безпосереднім завданням керівників усіх рівнів. Для того щоб кожен менеджер міг створити і підтримувати систему контролювання, необхідні такі передумови:

* наявність планів;
* організаційної структури контролювання;
* організація процесу контролювання.

Наявність планів. Контролювання є зворотним щодо планування процесом, оскільки спершу складають план, потім його перетворюють на нормативи, з якими зіставляють бажані дії. За відсутності планів (завдань) контролювання неможливе.

Наявність організаційної структури контролювання. Оскільки контролювання покликане визначити ефективність роботи, забезпечити прийняття необхідних заходів щодо виконання планів, то повинні бути сформовані всі передумови для адресування відповідальності за відхилення від планів і прийняття коригувальних заходів. Йдеться про наявність організаційної структури, від чіткості, повноти, інтегрованості якої залежить ефективність контролювання.

Отже, в умовах ринкової економіки контроль як функція менеджменту є однією з найважливіших складових процесу менеджменту, а її реалізація безпосередньо впливає на ефективність роботи господарюючих суб'єктів економіки.

**Завдання для самостійної роботи**

1. В чому полягає сутність управлінського контролю?

2. Визначте причини які обумовлюють необхідність контролю.

3. Перелічіть принципи контролю і розкрийте їх зміст.

4. Дайте характеристику основним функціям контролю.

5. Які існують види контролю та їх характеристика?

6. Яка мета систем контролю?

7. Які ви знаєте підсистеми контролю?

8. Охарактеризуйте процес контролю.

9. Які існують етапи контролю?

10. Характеристика результатів контролю.

11. Розкрийте зміст управління за відхиленнями, в чому його переваги і недоліки.

12. Яким чином контроль пов’язаний з функціями менеджменту планування та організовування?

13. Які Ви знаєте етапи процесу контролювання? Який етап найважчий для виконання? Чому?

14. У чому полягають подібні та відмінні риси між різними формами операційного контролю? Які недоліки та переваги кожної з форм?

***Завдання для самостійної роботи***

Джон Р. Рокфеллер якось відвідав один із своїх численних заводів. Коли він зайшов до кабінету директора, той диктував листа. "Не буду йому заважати", — подумав Рокфеллер і дочекався поки директор закінчить справу. Коли секретар вийшов з кабінету, Рокфеллер заявив: "Я повинен Вас негайно розрахувати, оскільки Ви злодій і крадете мої гроші!".

"Як Ви можете це стверджувати?" — розлючено заперечив директор.

"Ви щойно диктували листа, — відповів Рокфеллер, — що, без сумніву, міг зробити дехто з Ваших підлеглих. Але той, хто отримує максимум 3000 доларів на рік. Вам я сплачую у десять разів більше. Якщо Ви займа­єтеся справами підлеглих, значить погано виконуєте власні обов'язки. Тому гроші, які Ви отримуєте, викинуті на вітер".

Запитання:

1. Чи переконливі виправдовування директора типу: "Я намагаюся піклува­тися про все..." та ін.?

2. Якщо в апараті директора дійсно немає кому доручити складення важли­вого листа, чи виправдані його дії?

3. Чи виконали б Ви свою погрозу на місці Рокфеллера?

***Тести***

1. Поточний контроль здійснюється:

а) на початку виробничо-господарської діяльності;

в) у ході виробництва;

б) наприкінці виробничого процесу;

г) за потреби на всіх етапах виробничого процесу.

2. Відмінність між видами контролю полягає у:

а) часі їхнього здійснення;

б) кількості працівників, залучених до перевірки;

в) виді ресурсу, до якого застосовується певний вид контролю;

г) підрозділах, де здійснюється контроль.

3. Потреба у корективах визначається на підставі:

а) особистих міркувань менеджера;

б) інтуїції керівника підприємства;

в) залучення спеціального обладнання;

г) обґрунтованих висновків щодо порівняння результатів та стандартів.

4. Контроль в організації буває таких видів:

а) регресивний;

б) заключний;

в) простий;

г) організаційно запрограмований;

д) непрямий.

5. Необхідність застосування контролю в організації визначають:

а) високотехнологічне обладнання, складні стосунки в колективі;

б) невизначеність середовища, можливість кризових ситуацій, підтримка успіху організації;

в) змушування працівників до виконання складних виробничих завдань для збільшення прибутку;

г) вертикальний та горизонтальний поділи праці.

6. Централізований контроль характеризується такими ознаками:

а) прозорістю інформації про цілі;

б) впливом “знизу доверху”;

в) використанням суворих правил та інструкцій;

г) наявністю спеціалізованих контрольних служб.

7. До етапів процесу контролю належать:

а) установлення стандартів та критеріїв;

б) оцінювання виконання;

в) визначення часу виконання контролю;

г) коректування відхилень.