

Лекція 11. Контроль у системі менеджменту.

1. Сутність, принципи і функції управлінського контролю.
2. Види контролю.
3. Процес і методи контролю.

1. Сутність, принципи і функції управлінського контролю

Управлінський контроль є одною із основних функцій менеджменту, ціль якої кількісна і якісна оцінка праці та облік результатів роботи організації.

Контролювання – це вид управлінської діяльності щодо оцінювання рівня виконання завдань і досягнення цілей, виявлення відхилень, збоїв, недоліків та причин їх виникнення з метою усунення нагромадження й повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем тощо.

Основними завданнями контролю є забезпечення досягнення цілей і місії організації, виявлення відхилень та недоліків, уникнення нагромадження та повторення помилок, мінімізація втрат, подолання складних організаційних проблем тощо. *Метою контролю*, згідно з позицією західних фахівців, є сприяння тому, щоб фактичні результати найбільше відповідали очікуваним.

Суб'єктами контролю є: державні та відомчі органи колективні та колегіальні органи управління; громадські організації; лінійні і функціональні менеджери.

Цілі контролю будуть досягнуті тільки у тому випадку, якщо вони здійснюватимуться у відповідності з визначеними принципами.

Принципи контролю – це основні елементи науково-обґрунтованої системи контролю. Контроль повинен відповідати таким вимогам:

– *всеохоплюючим*, тобто утримувати в полі зору основні сфери діяльності організації – зовнішню ситуацію і внутрішні процеси.

– *постійним і оперативним*, тобто повинен здійснюватися постійно з певними інтервалами часу і обов'язково своєчасно або з деяким випередженням, в цілях усунення виявлених недоліків;

– *об'єктивним і безперервним*, означає щоб висновки контролерів були аргументованими, будувалися на достовірних фактах, встановлених за допомогою доказів і свідчень, а сам процес контролю здійснювався постійно;

– *масовим і гласним*, що передбачає всеосяжність контролю, поширення його на всі види діяльності, структурні підрозділи і усіх працюючих в організації;

– *дієвим і плановим*, означає, що за результатами контрольних перевірок повинні вживатись заходи, спрямовані на ліквідацію виявлених недоліків. Плановість необхідна для уникнення як зайвого контролю так і безконтрольності за деякими видами діяльності або працівниками;

– *мати кінцеві результати*, тобто контроль розглядається як засіб досягнення цілей;

– *гнучким*, тобто контроль повинен бути тісно зв'язаний з плануванням, системою управління, зі змінами в структурі організації, інакше він буде запізнюватися і стане недієздатним;

– *орієнтованим на людину*, передбачає не тільки об'єктивність контролю, але його доброзичливість, виключення будь якого стеження за людиною, що істотно може погіршити морально-психологічний клімат в колективі;

– *економічним*, означає, що користь від контролю повинна перевищувати витрати на його проведення. З цієї причини необхідно скоротити до мінімуму всі пов'язані з контролем витрати на технічні засоби, збір, переробку і зберігання інформації.

Основними функціями контролю є:

– *діагностична* – ведуча функція, яка передбачає обов'язкову необхідність вивчення стану справ в організації, тобто поставити діагноз;

- *зворотнього зв'язку* – інформація, яка надходить керівнику про хід вирішення задач, дає можливість впливати на процес;
- *орієнтуюча* – проявляється в тому, що всі питання, які постійно контролює начальник, набуває особливого значення в свідомості виконавців, направляє їх зусилля в першу чергу на об'єкт підвищеної уваги керівника;
- *стимулююча* – близька до орієнтуючої, але вона направлена не на конкретні роботи, а на виконання і залучення до процесу праці невикористаних резервів, і в першу чергу людських;
- *корегуюча* – зв'язана з уточненнями, які вносять в рішення на основі матеріалів проведеного контролю;
- *педагогічна* – контроль, при умілій його побудові, сприяє продуктивній і сумлінній праці.

2. Види контролю

На практиці використовується багато видів контролю, які за кваліфікаційними ознаками діляться:

1. За змістом виділяють: фінансовий, виробничий, операційний, маркетинговий, логістичний, інвестиційний та ін. види контролю.
2. За етапами здійснення виробничо-господарської діяльності: попередній, поточний та завершальний контроль.

Попередній контроль (здійснюється на вході в систему організації) реалізується через правила, процедури, поведінку тощо. Його основні важелі закладені в процесі реалізації таких функцій менеджменту, як планування, організування, мотивування і регулювання. Використовується щодо ресурсів: трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних, енергетичних тощо.

Поточний контроль реалізується у самій системі-організації у процесі виробничо-господарської діяльності і відрізняється тим, що має характер управлінської необхідності; має мету та охоплює конкретні робочі місця; використовує зовнішні ресурси, які перетворює в ресурси для внутрішнього споживання організації; націлений на всі види діяльності організації.

При завершальному контролі (здійснюється на виході із системи організації) зворотний зв'язок використовується після виконання роботи. Він необхідний для врахування організацією можливих майбутніх ситуацій, а також для забезпечення мотивування.

3. В залежності від суб'єктів господарювання, напрямів їх діяльності і особливостей формування виділяють державний, внутрішній і громадський контроль і аудит.

Державний позаповідомчий контроль здійснюється спеціальними органами державного апарату, діяльність яких поширюється на усі галузі національної економіки незалежно від їх відомчої підпорядкованості. В ході соціально-політичних та економічних перетворень державний контроль перетворився з домінуючого положення у дореформеному періоді до звичайної практики, яка прийнята в умовах ринкової економіки виходячи із особливостей її державного регулювання на сучасному етапі.

Внутрішній контроль виступає складовою частиною системи корпоративного управління і здійснюється як безпосередньо керівництвом та іншими посадовими особами господарюючого суб'єкта, так і його спеціальними контрольними службами. В свою чергу, внутрішній контроль може здійснюватися власником (через створення ревізійних комісій або на договірній основі), виконавчим органом шляхом створення спеціальної служби внутрішнього контролю (аудиту), або безпосередньо управлінським апаратом.

Аудит незалежний фінансовий контроль здійснюється на договірній основі спеціальними аудиторськими фірмами з метою встановлення відповідності фінансово-господарських операцій, обліку і звітності чинному законодавству, яке регулює економіко-правові відносини і діяльність господарських суб'єктів.

Громадський контроль здійснюється контрольними органами громадськості і є самим масовим видом контролю. Громадський контроль, як і державний, з переходом до ринкової економіки набув суттєвої модернізації.

4. За сферою застосування розрізняють фінансовий і адміністративний контроль.

Фінансовий контроль охоплює всі сфери діяльності організації і здійснюється на основі вартісних показників, які дозволяють порівнювати планові витрати з фактичними. Фінансовий контроль здійснюють спеціальні підрозділи: планово-фінансовий відділ, бухгалтерія, ревізійні комісії, спостережні ради, а також економісти і бухгалтери виробничих підрозділів. Функція фінансового контролю значно удосконалилась за рахунок використання комп'ютерної техніки, яка дозволяє прискорити процес збору інформації.

Адміністративний контроль ведуть на всіх рівнях управління, який покликаний оцінювати діяльність співробітників. Він здійснюється постійно як спеціальними підрозділами, так і керівниками.

5. За джерелами контрольних даних виділяють документальний і фактичний контроль.

Документальний контроль здійснюється по документальним даним. В якості джерел даних виступають бізнес-плани, кошторис, бюджетні завдання структурним підрозділам господарських суб'єктів, річна і проміжна бухгалтерська звітність, форми статистичної і податкової звітності, а також первинна документація.

Специфіка джерел документального контролю складається в тому, що вони можуть бути як достовірними, так і недостовірними, повними і неповними. Це в значній мірі обмежує можливості документального контролю в повному і об'єктивному відображенні господарських процесів.

Фактичний контроль здійснюється за даними огляду безпосередньо об'єкту, що перевіряється. Перевага фактичного контролю складається в тому, що він забезпечує безумовну достовірність даних. Але за відсутності необхідної інформації у всій повноті цей контроль не в змозі розкрити весь господарський процес, тому його необхідно проводити з документальним контролем.

6. За охопленням об'єктів, що перевіряються виділяють суцільний і вибірковий контроль.

Суцільний контроль означає перевірку об'єктів (господарських операцій) в суцільному порядку і відзначається високою трудомісткістю, у зв'язку з чим використовується в окремих ланках фінансово-господарської діяльності.

Вибірковий контроль обмежується перевіркою окремого кола перевіряємих об'єктів (господарських операцій) по існуючим методам їх вибору, на підставі яких формуються висновки.

7. За періодичністю проведення виділяють систематичний (регулярний) і разовий (епізодичний) контроль.

Систематичний (регулярний) контроль проводиться, як правило, з визначеною періодичністю і характерний для державного, внутрішнього і аудиторського контролю.

Разовим (епізодичним) в основному є громадський контроль, який обумовлюється тими чи іншими ініціативами.

3. Процес і методи контролю.

Методи контролю – це способи та прийоми здійснення перевірки відповідності підконтрольних об'єктів заданим параметрам. *Методи контролю, незважаючи на високий рівень взаємозв'язків, можна поділити на групи:*

1. Фактичні (лабораторний аналіз, контрольне придбання, контрольний обмір виконаних будівельних, монтажних і ремонтних робіт, хронометраж, інвентаризація, експертиза, контрольний запуск сировини і матеріалів у виробництво, контрольне приймання продукції за якістю та кількістю, нормативна перевірка, експеримент тощо).

2. Розрахунково-аналітичні (техніко-економічні розрахунки, аналітичне оцінювання, арифметична перевірка, динаміко-статистичне оцінювання).

3. Документальні (вивчення сутності та змісту відображених у документах операцій, логічна перевірка, перевірка кореспонденції рахунків бухгалтерського обліку, зустрічна перевірка документів та ін.). Вибір методів контролю залежить насамперед від обсягів роботи та завдань. При цьому доцільно керуватись такими критеріями: мінімізація витрат робочого часу на проведення найбільшого обсягу контрольних робіт; результативність і доказовість обраного методу; типові для конкретних об'єктів порушення та адекватність методів їх виявлення.

Процес контролю – це діяльність об'єднаних у певну структуру суб'єктів контролю (органів контролю, керівників, контролерів, громадських організацій), спрямованих на досягнення найбільш ефективним способом поставлених цілей шляхом організації певних задач і застосування відповідних принципів, методів, технічних засобів і технології контролю.

Зміст процесу контролю визначають наступні його характеристики:

– організаційна, яка включає вибір об'єкта контролю, організаційну і методичну підготовку, порядок його здійснення;

– змістово-технологічна, яка містить розробку плану і вибір методу вивчення контрольованого об'єкта, а також як здійснюється сам процес контролю;

– узагальнюючо-корегуюча, яка включає узагальнення, обговорення в колективі результатів контролю, розробку рішень і оцінку їх виконання.

Процес контролю повинен реалізовуватись у певній послідовності через такі етапи:

На першому етапі формуються цілі, обираються методи і форми контролю, розробляється програма і визначаються параметри функціонування і розвитку організації, безпосередні виконавці контролю, строки його здійснення, форма звітності.

На другому етапі вибирають основні контрольні об'єкти, здійснюють збір облікових даних, матеріалів спостережень і замірів; проводять обробку одержаної інформації, розраховують необхідні показники, проводять групування даних, складають аналітичні таблиці, графіки та діаграми, які дозволяють зробити об'єктивну оцінку діяльності організації.

Третій етап полягає в одержанні інформації про досягнуті результати і співставлення їх з відповідними нормативами, що дозволяє визначити відхилення від стандартів.

Четвертий етап включає корегування діяльності організації, модифікацію цілей, перегляд планів, перерозподіл завдань, удосконалення технології виробництва і управління. Але до змін необхідно відноситись обережно. Якщо справи йдуть нормально і поставлені цілі в основному досягаються, краще не вносити в діяльність зміни, оскільки ті чи інші відхилення не завжди порушують нормальний хід роботи. Систему корегування необхідно впроваджувати тільки при реальній небезпеці.

По параметрам, які оцінювалися в процесі контролю можуть бути одержані результати трьох видів:

– **позитивні**, коли фактичні параметри вище запланованих. В цьому випадку корегуючі дії направляють на посилення заходів, які привели до такого результату (наприклад, збільшуються винагороди праці, розширюються виробничі потужності тощо);

– **негативні**, коли фактичні результати виявилися гіршими за планові. Визначені в процесі аналізу фактори дозволяють обґрунтувати заходи по виправленню існуючого положення (наприклад, посилення керівництва, підвищення рівня кваліфікації працівників, а в деяких випадках навіть перегляд стандартів і нормативів);

– **нейтральні**, коли організація функціонує у відповідності з планом і ніяких корегуючих дій непотрібно, але це не означає припинення процесу оцінки, тому що

баланс між стандартами і фактичними показниками може бути порушеним в кожний момент.