**ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ « МЕНЕДЖМЕНТ» ДЛЯ ЭБ 80 от 19.05.2020**

**Конспектировать тему: Значение и виды контроля в организации. Процесс контроля ,деятельность руководителя в зависимости от этапа контроля.**

Контроль в организации необходим для принятия оперативных управленческих решений по корректировке уже принятых. Внешняя и внутренняя среда организации постоянно меняются, поэтому принятые управленческие решения часто оказываются неадекватными сложившимся обстоятельствам.

В самом общем виде контроль можно рассматривать как элемент обратной связи, поскольку на основе его результатов корректируются ранее принятые менеджерами управленческие решения, планы и даже нормы и нормативы.

*Контроль в организации можно классифицировать по следующим критериям:*

1) по стадиям жизненного цикла объектов — на стадии маркетинга, на стадии производства, на стадии эксплуатации и т.д.;

2) объектам контроля — предметов труда, технологии, условий труда и т.д.;

3) исполнителям — самоконтроль, контроль, осуществляемый отделом технического контроля или менеджером, и т.д.;

4) степени охвата объекта — сплошной и выборочный;

5) режиму контроля — усиленный и нормальный;

6) времени контроля — предварительный, текущий и заключительный;

7) периодичности контроля — непрерывный и периодический.

В качестве *форм контроля*выделяют следующие: стратегический, ориентированный на стратегические цели и задачи; тактический, направленный на наблюдение за ходом реализации тактических управленческих решений; оперативный, ориентированный на мониторинг и корректировку оперативных управленческих решений. Также в качестве формы контроля может рассматриваться контроль финансовых, материальных, человеческих и информационных ресурсов. В некоторых литературных источниках по менеджменту в качестве форм контроля выделяются контроль запасов, производственный контроль, контроль качества и финансовый контроль.

Виды и формы контроля находятся в тесном взаимодействии, и их различие условно. В практической деятельности организации менеджеры могут выполнять контрольные функции, относящиеся к разным видам и формам контроля. В большей степени градация контроля по видам и формам важна для научных исследований в сфере повышения эффективности управления. Деление контрольной функции по видам и формам на основе различных критериев позволяет плодотворно подходить к решению проблем управления. При таком подходе становится возможным полный учет особенностей той или иной подсистемы контроля в организации. Для каждой такой подсистемы можно установитьпоказатели эффективности, исполнителей, механизм реализации. В то же время классификация контроля позволяет выявить и сформулировать общие для всех подсистем контроля условия эффективности и результативности. Для повышения эффективности отдельной контрольной подсистемы достаточно скорректировать общие рекомендации применительно к особенностям соответствующей подсистемы.

Виды и формы контроля в организации должны соответствовать подсистемам управления. В каждой управленческой подсистеме необходимо осуществлять соответствующие функции контроля. При этом такой контроль должен учитывать цели организации в целом и подцели конкретной системы управления. Согласование целей организации является одной из основных задач контроля.

Контроль в организации состоит в том, чтобы проверить состояние реализации принятых управленческих решений. Сложность и многогранность функции контроля позволяют рассматривать его в организации как систему, состоящую из элементов.

*Главная задача системы контроля в организации*— это отслеживание фактического выполнения планов или определение того, насколько действия соответствуют плану, т.е. сопоставление фактических данных объектов планирования с плановыми на предмет выявления отклонений. Своевременная ликвидация выявленных контролем отклонений от запланированного состояния осуществляется с помощью оперативного регулирования. Для того чтобы контролировать и регулировать план, необходима соответствующая количественная информация о протекании процессов в организации, достаточная для того, чтобы представить себе ее реальное состояние. Считается, что чем выше степень оперативности контроля, тем он действеннее. Поэтому учет и контроль по времени должны быть максимально приближены.

Система контроля в организации должна включать два уровня: нижний и верхний.

*Нижний уровень*представляет собой контроль за исполнением бюджетов центров финансовой ответственности, осуществляемый экономическими службами этих подразделений.

*Верхний уровень*представляет собой контроль за исполнением бюджетов всех центров финансовой ответственности, осуществляемый финансово-экономической службой коммерческой организации и его бухгалтерией.

*Элементы системы контроля в организации:*

· объекты контроля (плановые документы центров ответственности организации); предметы контроля (отдельные характеристики состояния плановых документов);субъекты контроля (центры ответственности, осуществляющие контроль за исполнением плановых документов);

· технология контроля (состав процедур, необходимых для выявления отклонений между фактическими и запланированными показателями планов).

*Процесс контроля в организации*состоит из следующих этапов:

1) определения состава лиц, контролирующих исполнение различных статей планов;

2) определения перечня контрольных показателей для анализа;

3) сбора информации о производственно-финансовой деятельности организации и составления отчетов;

4) сравнения плановых и фактических показателей и определения отклонений;

5) анализа отклонений и выявления их причин;

6) принятие решения о корректировке бюджета или ужесточении контроля за его исполнением.

*Эффективность системы контроля*определяется через оперативность и правильность принимаемых корректирующих действий при протекании процессов управления в организации. Это может быть количество корректировок в определенном календарном периоде, конечные результаты, достигнутые в результате корректировки управленческого решения. В конечном итоге основным показателем системы контроля в организации служит отклонение фактических показателей от плановых. Считается, что если разница между «фактами» и «планом» не превышает 20%, то система контроля в организации эффективна

**Выделяют три вида управленческого контроля: предварительный, текущий и заключительный.**

*Предварительный контроль*. Основными приемами этого контроля являются реализация, а не создание определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения плана, то их строгое соблюдение - это способ убедится, что работа развивается в заданном направлении, и задачи его проверить готовность организации к началу работы. Этот контроль используется в трех областях: человеческих, материальных, финансовых.

*Текущий контроль.* Как это собственно следует из его названия, текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Текущий контроль обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником.

Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических результатов, после проведения работы. Текущий контроль основывается на обратных связях. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, так как руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы.

*Заключительный контроль.*Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время. Хотя заключительный контроль и осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее, он имеет две важные функции. Одна из них состоит в том, что заключительный контроль даёт информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации.

**Первый этап процесса контроля** – определение стандартов, т. е. конкретных, поддающихся измерению целей. Для управления должны быть созданы стандарты в форме показателей результативности объекта управления для всех его основных областей.

**Второй этап** – измерение фактически достигнутых результатов деятельности организации и персонала.

**Третий этап** – сравнение показателей функционирования с установленными стандартами, определение масштаба допустимых отклонений от установленных норм.

Только значительные отклонения от установленных стандартов должны привести к корректирующим мерам. К таким действиям относят: изменения внутренних переменных системы, модификация стандартов или невмешательство в работу системы.

При осуществлении процедуры контроля руководитель должен учитывать поведение людей. Контроль действий сотрудников может оказывать на них как положительное, так и отрицательное влияние. В некоторых случаях контроль может привести к выдаче неверной информации.

**В результате контроля**выделяют три основных момента:

– формирование стандартов и критериев;

– измерение настоящих результатов деятельности;

– соизмерение реальных результатов и плановых. **Основные характеристики эффективного контроля.**

1. Стратегическая направленность контроля – отображение и поддержание общих приоритетов организации.

2. Соответствие процессу. Контроль должен беспристрастно измерять и оценивать то, что важно для организации на конкретном этапе ее развития.

3. Направленность на результаты. Итоговая цель контроля – собрать информацию, определить стандарты и обнаружить проблемы, для того чтобы решить задачи, стоящие перед организацией. Эффективный контроль способствует достижению поставленных целей.

4. Простота. Эффективный контроль должен соответствовать потребностям и возможностям персонала, взаимодействующего с системой контроля и осуществляющего ее.

5. Контроль должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к изменениям, происходящим в окружающей среде и внутри организации.

6. Своевременность осуществления измерений или оценок.

7. Экономичность. Необходимо четко отслеживать затраты на осуществление контроля в организации.

8. Контроль должен осуществляться не только руководителем, но и персоналом организации,т. к. лучший контроль – это самоконтроль. Для повышения надежности контроля следует расширять границы полномочий персонала.