

Тема:

Система і процес контролю в менеджменті





План лекції

- 1. Поняття та процес контролю**
- 2. Види управлінського контролю**
- 3. Ефективність контролю**
- 4. Інструменти управлінського контролю:**
 - фінансовий контроль*
 - операційний контроль*
 - контроль поведінки працівників*
- 5. Регулювання як функція менеджменту**



Контроль

це процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають

Контролювання - це вид управлінської діяльності щодо забезпечення процесу, з допомогою якого керівництво організації визначає, **наскільки правильні його управлінські рішення, а також потребу у здійсненні певних коректив**

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



Найпоширенішими завданнями контролю є:

виявлення дотримання трудової дисципліни на робочих місцях



виявлення можливих зловживань та крадіжок в організації



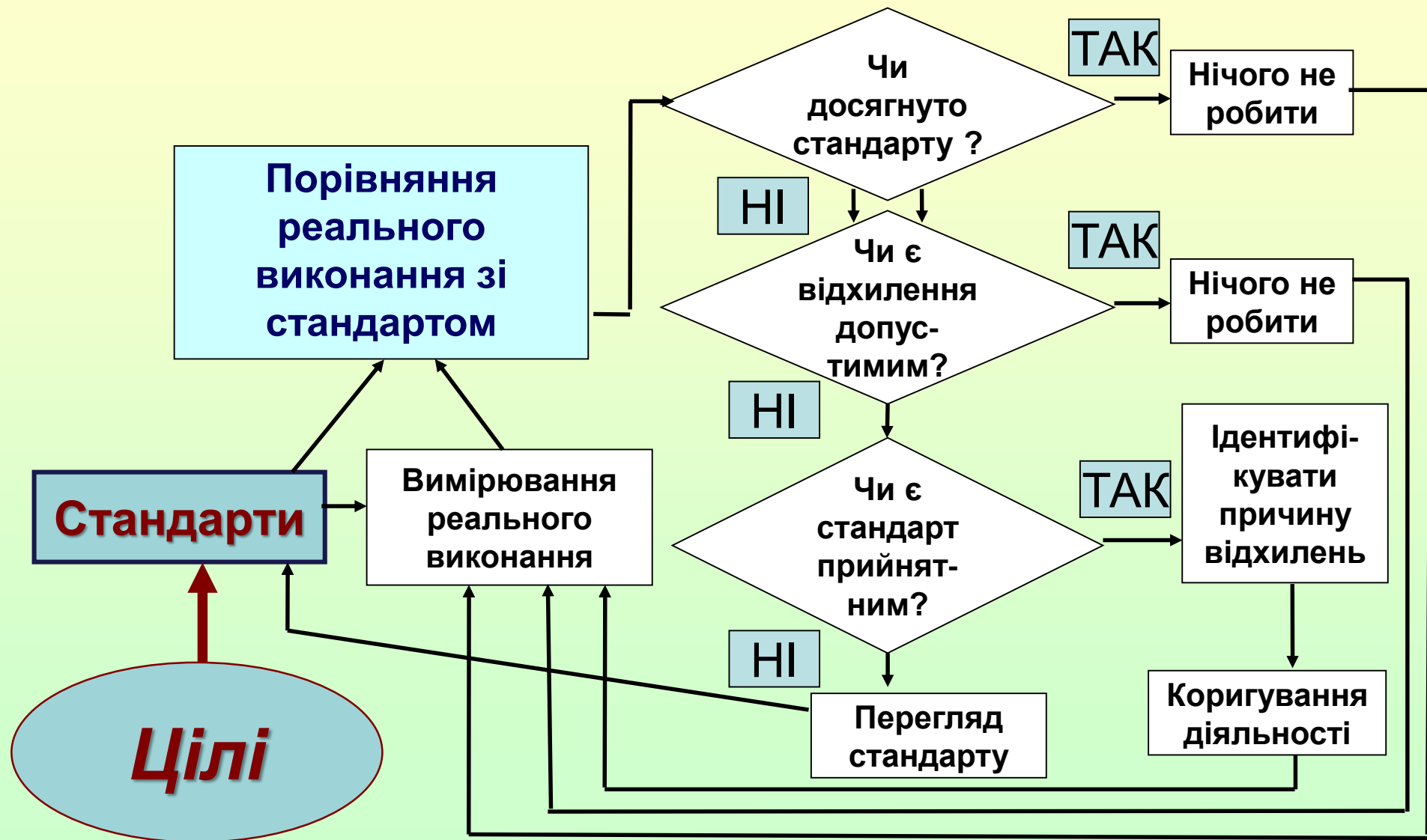
визначення відповідності оформлення документації вимогам нормат.-прав. актів

перевірка якості та кількості виготовленої продукції (наданих послуг)



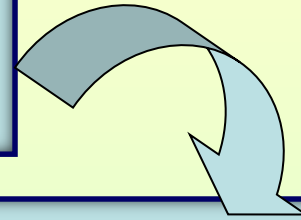
визначення рівня технічної підготовки

Модель процесу контролю

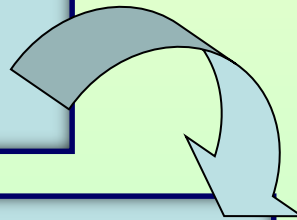


Основні складові (етапи) процесу контролю:

1. Вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації



2. Порівняння результатів виконання із встановленими стандартами

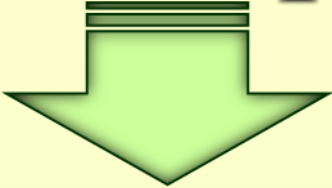


3. Реакція на порівняння





Стандарти



являють собою специфічні **цілі**,
на підставі яких оцінюється прогрес
щодо їх досягнення



Норми - це максимально
припустима величина
абсолютних витрат
сировини, матеріалів,
палива, енергії, праці і т.п.
для виготовлення одиниці
продукції установленної якості
в обумовлений термін

Нормативи - це
показники, що характеризують
відносну величину (рівень,
ступінь) використання знарядь
і предметів праці, їх витрати на
одиницю площі, ваги, обсягу

Етап 1. Вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації

**Особисті
спостереження**

**Статистичні
звіти**

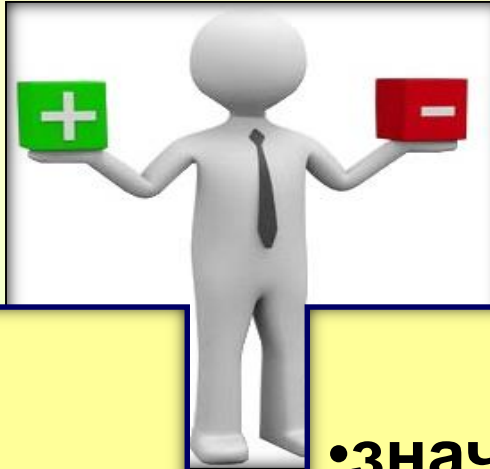
***Методи
вимірювання:***

**Усні звіти
підлеглих**

**Письмові звіти
підлеглих**



Особисті спостереження



Переваги:

- відсутність фільтрації інформації;
- отримання ширшого кола інформації, яка непосильна для інших методів (ступінь задоволення роботою, ентузіазм тощо)

Недоліки:

- значний вплив особистих якостей менеджера;
- значні витрати часу;
- негативна реакція підлеглих (сприйняття особистого контролю менеджера як прояву недовіри)

Статистичні звіти



Переваги:

- згрупованість і упорядкованість інформації у вигляді розрахунків, таблиць, схем, рядів динаміки тощо;
- легка каталогізація, можливість посилення

Недоліки:

- інформаційна обмеженість (зосередженість лише на окремих, хоча і ключових сферах діяльності організації);
- низька оперативність отримання інформації

Усні звіти підлеглих



Переваги:

- висока оперативність отримання інформації;
- хороший зворотній зв'язок

Недоліки:

- фільтрація інформації;
- труднощі з документуванням інформації для наступної звітності

Письмова звітність



Переваги:

- легка каталогізація;
- можливість посилення

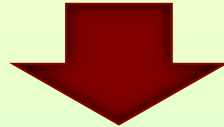
Недоліки:

- низька оперативність отримання інформації;
- формальний характер інформації



Об'єкт контролю

**Сфери контролю, що є
загальними для всіх
менеджерів:**



- **напрямки (види) діяльності підлеглих;**
- **задоволеність працівників власною діяльністю;**
- **виконання параметрів бюджетів, що встановлюються для кожного менеджера тощо.**

Етап 2. Порівняння результатів виконання із встановленими стандартами

**Ступінь
відхилення**

**Спрямованість
відхилення**

***Відхилення, що
перевищують
припустимий рівень
стають об'єктом
діяльності
менеджера***

Етап 3. Реакція на порівняння



***Нічого не
робити***



***Коригувати
діяльність
підлеглих***



***Коригувати
стандарти
діяльності***

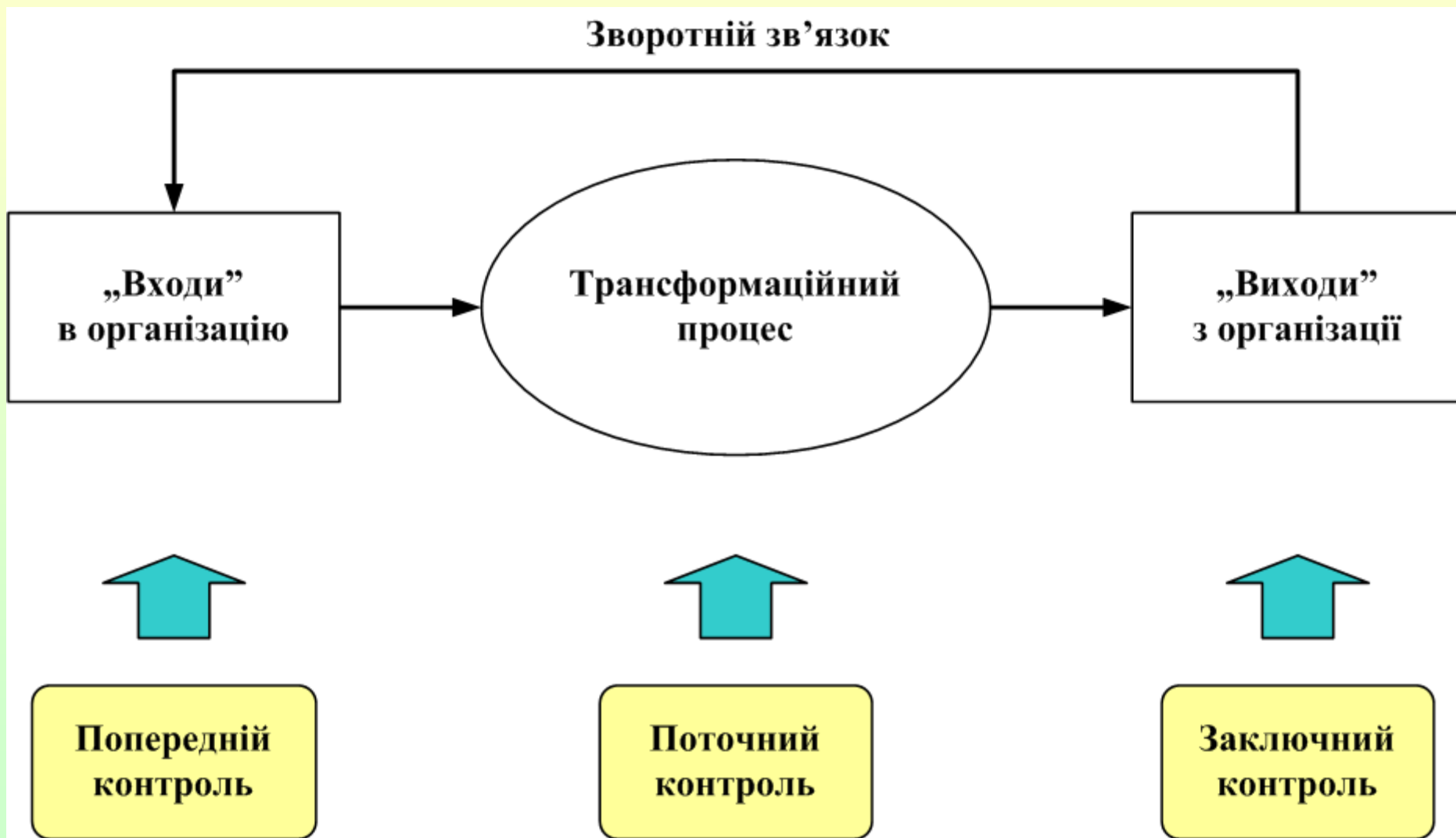


Класифікація систем контролю

Ознаки класифікації	Види систем контролю		
Час здійснення контрольних операцій	Випереджаючий контроль	Поточний контроль	Заключний контроль
Цілі та задачі системи контролю	Поточний контроль виконання рішень	Контроль за діяльністю окремих виробничих та управлінських підсистем	Стратегічний контроль
Об'єкт контролю	Терміни виконання наказів, розпоряджень, окремих документів тощо	Якість роботи окремих виконавців, груп, підрозділів тощо	Додержання встановлених стандартів: технічних, економічних, організаційних тощо
Глибина керуючого впливу	Система спостережень і одержання інформації за ходом робіт (моніторинг)	Оперативне втручання у процеси виробництва та управління	Контроль результатів виробничої та управлінської діяльності
Обладнання контрольних операцій	Ручні системи (журнали, картотеки, табло, графіки, персональні книжки виконавців тощо)	Автоматизований контроль (ЕОМ, датчики, прилади тощо)	Комбіновані системи контролю (машиноручні)



Види управлінського контролю





Попередній контроль



Поточний контроль



Заключний контроль

Попередній контроль спрямований на запобігання ситуаціям, які здатні завдати шкоди організації, а не “лікувати” такі ситуації

Поточний контроль дозволяє з'ясувати причини відхилень, широко використовується в процесі управління

Заключний контроль спрямований на:
- отримання інформації для удосконалення планування у майбутньому; - побудову ефективної системи мотивації.

Критерії ефективної системи контролю:

Точність - система контролю повинна бути **достовірною**, такою, що продукує реальні дані.

Своєчасність - система контролю повинна **вчасно забезпечувати менеджера інформацією**, скорочувати часовий інтервал між подією і її відображенням у контролюючих інформаційних потоках.

Економічність - **результати** здійснення контролю **повинні бути більшими за витрати**, пов'язані з його впровадженням.

Гнучкість - система контролю повинна бути **“спроможною” враховувати зміни та “вміти” пристосовуватися до них.**

Зрозумілість - система контролю, яку важко зрозуміти (усвідомити), може бути причиною помилок підлеглих і навіть ігнорування ними самого контролю.

Обґрунтованість критеріїв - стандарти в системі контролю мають бути обґрунтованими (виваженими). Завищені стандарти знижують мотивацію.

Стандарти повинні підтягувати виконавців до вищих показників діяльності, але не демотивувати працівників.

Стратегічна спрямованість.

Контроль має концентруватися:

- на відхиленнях, що трапляються найчастіше;
- на відхиленнях, що завдають найбільшої шкоди;
- на факторах, які піддаються впливу менеджера.



Критерії ефективної системи контролю:

Особлива увага виняткам!

Численність критеріїв. Використання кількох критеріїв контролю забезпечує подвійний позитивний результат:

- кількома критеріями важче маніпулювати;
- наявність кількох критеріїв руйнує прагнення виглядати краще за одним із них.

Підтримка коригуючих дій. Система контролю має не лише сигналізувати про відхилення, але і підказувати, які саме коригуючі дії можна запровадити для виправлення ситуації.





Групи інструментів контролю

**Інструменти
фінансового
контролю**

**Інструменти
операційного
контролю**

**Інструменти
контролю поведінки
працівників в
організації**

1 група – фінансовий контроль



Фінансовий аналіз

Аналіз фінансової звітності організації:

- *баланс*
- *звіт про прибутки та збитки*
- *звіт про рух готівки*

Аналіз фінансових коефіцієнтів:

- *коефіцієнти ліквідності*
- *коефіцієнти платоспроможності*
- *коефіцієнти прибутковості (рентабельності)*

Аналіз беззбитковості:

дає можливість з'ясувати, якими мають бути обсяги продажу продукції організації, щоб досягти прибутковості

Бюджетування

Бюджет являє собою узгоджений план, який:

- розрахований на певний період (зазвичай рік);
- встановлює певні види діяльності та необхідні для їх виконання ресурси (у грошових одиницях (фізичних, трудових тощо);
- визначає за допомогою кількісно визначених величин відповідальність менеджерів за виконання робіт.

Цілі аналізу виконання бюджетів:

- точне вимірювання дійсного стану справ
- порівняння результатів діяльності різних підрозділів і рівнів управління за різні проміжки часу

Аудит - незалежне формальне
засвідчення фінансових звітів і
операційних видів діяльності організації

**Зовнішній
аудит**

**Внутрішній
аудит**

***Обов'язкові напрямки аудиторської
перевірки:***



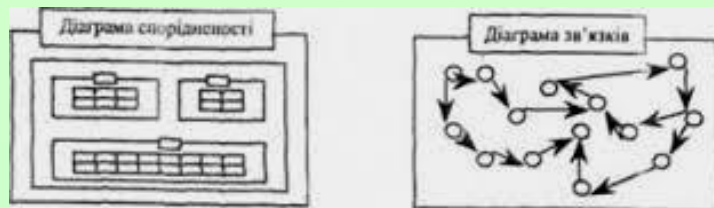
- грошові кошти
- надходження
- запаси

- основні фонди
- кредити
- доходи і витрати

2 група – операційний контроль

Інструменти операційного контролю:

- графіки Г. Гантта
- сітьові графіки
- метод оцінки та перегляду планів (PERT)
- метод критичного шляху (CPM)
- методи управління запасами
- методи контролю якості



Графік Гантта

– інструмент розробки графіків виробничих процесів і контролю за їх виконанням, що дає можливість швидко оцінити стан виробничого процесу (які процеси завершені, а які - ні).

[illegible]

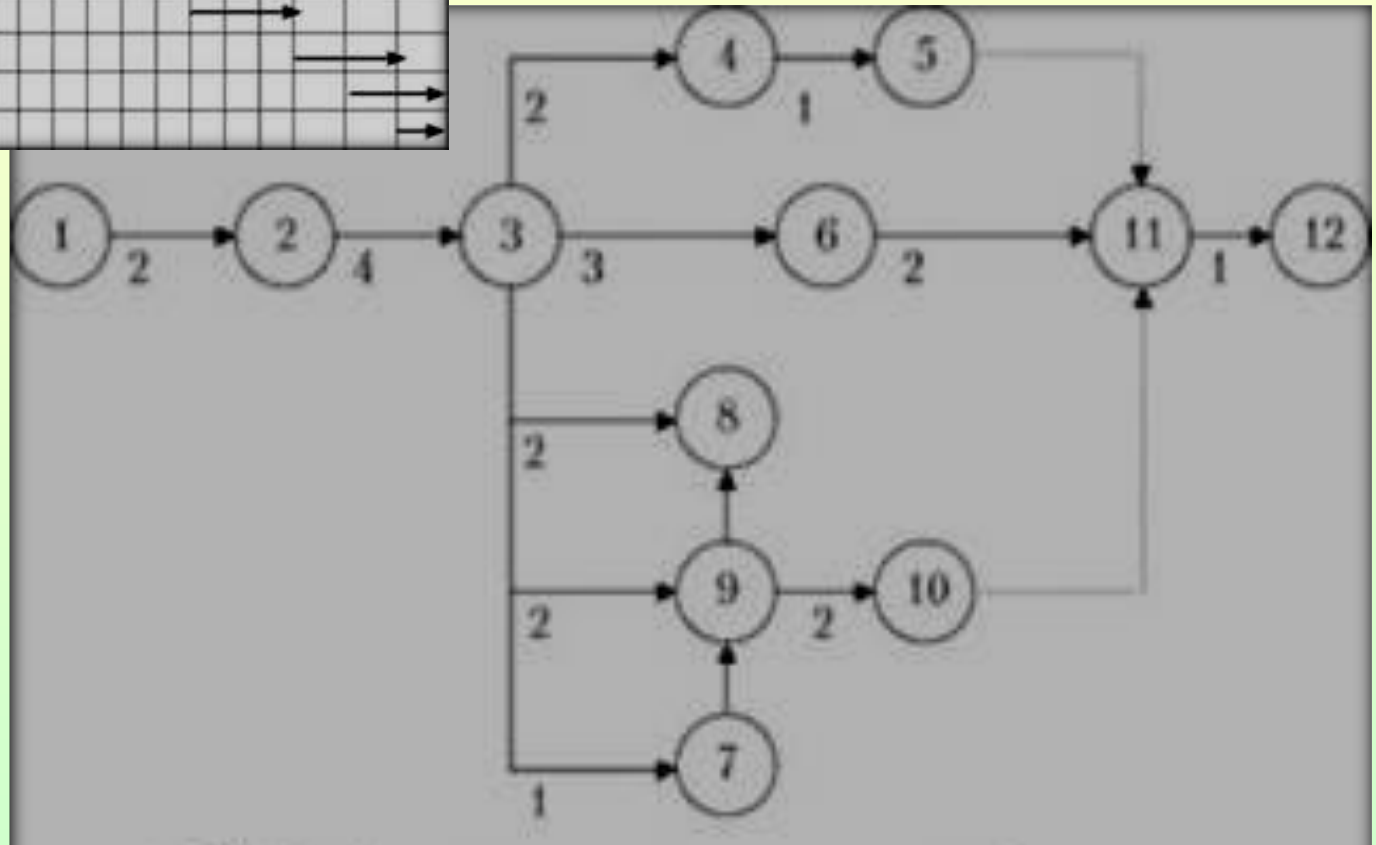
Мережеві графіки

Мережеве планування та управління (МПУ) – специфічний метод планування та управління проектами шляхом застосування мережевих графіків

Система МПУ дозволяє:

- **формувати календарний план** виконання комплексу робіт;
- **мобілізувати** часові, трудові, матеріальні та грошові ресурси;
- **управляти комплексом робіт** за принципом "провідної ланки" із прогнозуванням та **попередженням можливих зривів** у ході робіт;
- **підвищити ефективність** управління шляхом **чіткого поділу відповідальності** між керівниками різних рівнів та виконавцями.

№ п/п	Этапы работ	Месяцы											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Фундамент	→											
2.	Остов			→									
3.	Леса							→					
4.	Внешняя отделка								→				
5.	Интерьер стен							→					
6.	Водопровод							→					
7.	Электрика							→					
8.	Двери и окна								→				
9.	Внутренняя окраска									→			
10.	Внутренняя отделка										→		
11.	Инспекция и сдача											→	



Мережевий графік виконання проекту (будівництва)

Метод оцінки та перегляду планів (PERT)

– це метод складання виробничого графіку у вигляді таблиці, при якому **виробничий процес розбивається на окремі операції** з наступним аналізом їх **послідовності** і **ролі** кожної в загальному процесі, а також визначенням **часу**, необхідного для виконання кожної операції.

Метод критичного шляху (СРМ)

– на основі виробничого графіку дозволяє встановити критичну послідовність операцій, що обмежують швидкість здійснення будь-якого процесу. Як правило, це найбільш тривалий етап в процесі



Техніка управління запасами

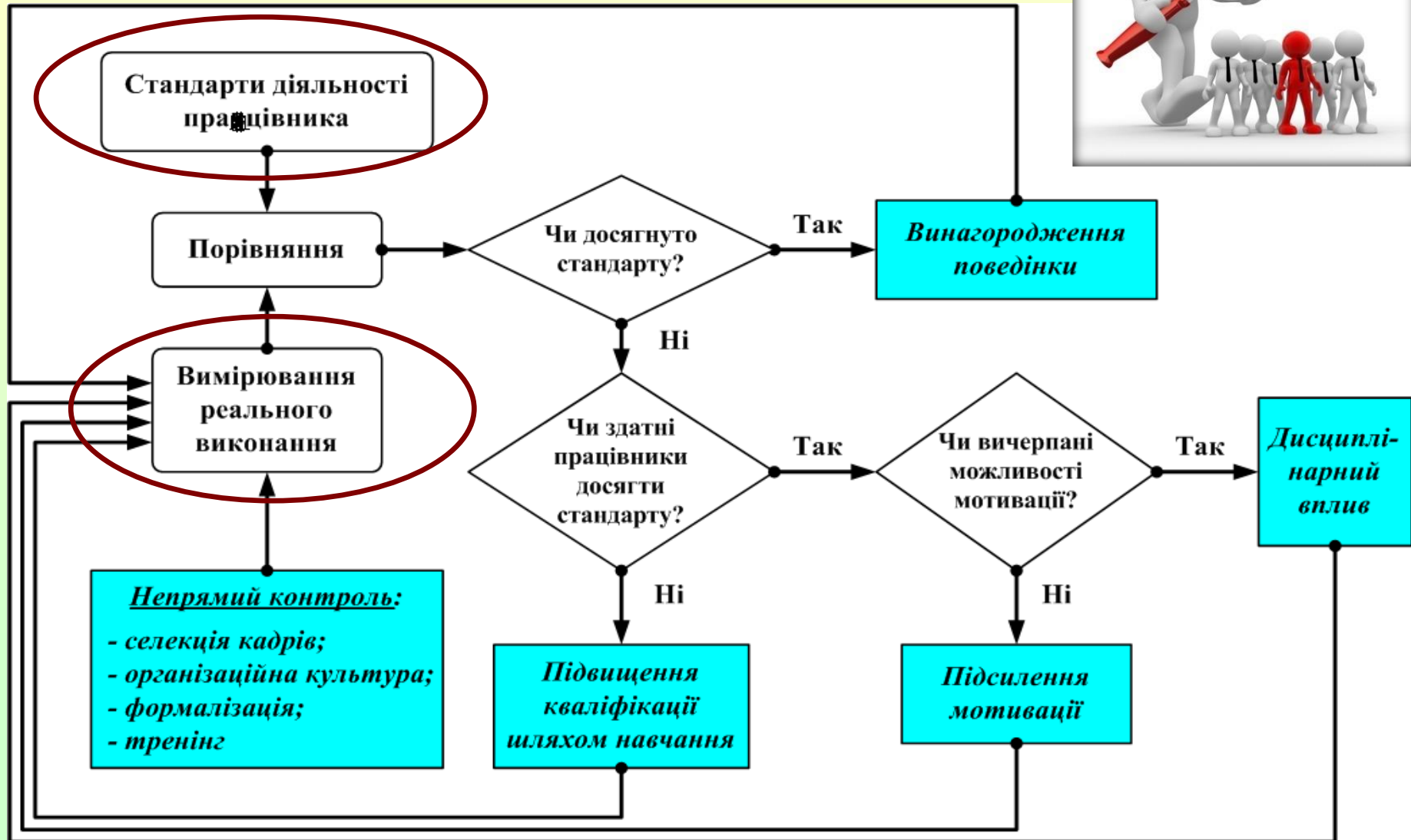
Основні системи управління запасами з незалежним попитом

«з фіксованим часом»
(періодичністю замовлення)

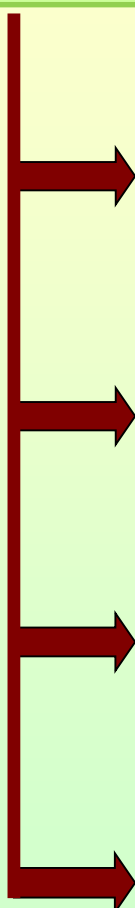
«з фіксованою кількістю»
(розміром замовлення)



3 група – інструменти контролю поведінки працівників



Складові елементи процесу контролю:



1. Стандарти діяльності працівників

2. Вимірювання реального виконання

3. Прямий управлінський контроль поведінки працівників в організації

4. Непрямий управлінський контроль поведінки працівників в організації

3 основних підходи до оцінки діяльності виконавців в організації:



1. оцінка за абсолютними стандартами;



2. оцінка за відносними стандартами



3. оцінка за критерієм ступеня досягнення цілей діяльності

Прямий управлінський контроль поведінки працівників включає:

- винагородження**
- підвищення кваліфікації підлеглих**
- підсилення мотивації**
- дисциплінарний вплив**



Непрямий управлінський контроль поведінки працівників включає:

- ефективна селекція (підбір кадрів)
- використання феномену організаційної культури
- формалізація процедури прийому на роботу
- навчання працівників (тренінг)



ДЯКУЮ ЗА УВАГУ !