

## 10. РЕГУЛИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ

### 10.1 Основные аспекты управленческого контроля

### 10.2 Основные виды контроля

### 10.3 Основные этапы контроля

## 10. РЕГУЛИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ

Контроль - деятельность по формированию стандартов управления, проверке и оценке их исполнения, осуществлению корректирующих шагов.

Задачи контроля: изучает положение дел в организации; отслеживает тенденции ее развития; выявляет нарушения и ошибки; является основой вознаграждения; ориентирует, на что нужно обращать внимание.

Требования к организации контроля:

- привлечение максимального числа сотрудников;
- направленность на предотвращение ошибок;
- гибкость;
- своевременность;
- экономичность;
- индивидуализированность;
- ориентированность на человека.

Виды контроля:

1. Предварительный - предшествует активной деятельности и состоит в проверке готовности организации, ее персонала, производственного аппарата, системы управления к работе.
2. Текущий - направлен на деятельность организации, в частности:
  - стратегический - оценку эффективности использования ресурсов;
  - оперативный - наблюдение за производственными и хозяйственными процессами.
3. Итоговый - анализирует и оценивает результаты выполнения планов, сильные и слабые стороны организации.

### 10.1 Основные аспекты управленческого контроля

В работах специалистов в области теории управления разработан в качестве одного из принципов анализа управления организацией так называемый аспектный подход. Выделяют экономический, политический, правовой, социально-психологический, организационный и информационный аспекты.

Экономический аспект. В данном случае необходимо исходить из характеристики понятия «эффективности контроля». Эффективность контроля — это соотношение достигнутого результата к цели или достижение цели с наименьшими затратами времени, сил и средств. Степень эффективности тем выше, чем меньше усилий и средств затрачивается на достижение положительного результата. При этом возникают два вопроса: по каким показателям следует оценивать затраты и результаты и соразмерность затрат и реальных результатов.

При этом можно выделить контрольные черты, которым и должен обладать эффективный контроль:

— стратегическая направленность контроля. Чтобы быть эффективным, контроль должен отражать общие приоритеты организации;

— ориентация на результаты. Конечная цель контроля не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией. Контроль можно назвать эффективным только тогда, когда организация фактически достигает желаемых целей в состоянии сформулировать новые цели, которые обеспечат ее выживание в будущем;

- соответствие делу. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности;
- своевременность контроля. Система эффективного контроля — это система, которая дает нужную информацию нужным людям до того, как произойдет кризис;
- гибкость контроля. Контроль должен приспосабливаться к происходящим изменениям;
- простота контроля. Контроль должен соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой контроля и реализующих ее;
- экономичность контроля. Любой контроль, который стоит больше, чем он вносит для достижения целей, не улучшает ситуацию и не имеет права на осуществление.

Политический и правовой контроль. Правовое регулирование осуществляется посредством применения законодательных норм. При этом следует учесть, что правовые нормы нередко отличаются от требований, предъявляемых к ним временем и условиями жизни. Следовательно, правовое регулирование контроля не должно быть слишком широким или чрезмерно узким. Практика в равной степени испытывает негативное влияние как от недостатка правовых установлений, так и от их избытка, например ограниченное правовое регулирование порождает нечеткость представлений участников контроля о своих задачах, правах, обязанностях, а избыточное затрудняет применение юридических норм.

В настоящее время политическое регулирование осуществляется на основе конституционных норм, «задающих правила игры» для государственного управления в целом, и контрольных действий государственных органов в частности.

Социально-психологический аспект. Контроль прежде всего оказывает влияние на психологию людей. Сам факт существования контроля воздействует на их сознание и поведение, на их отношение к своим обязанностям. При этом руководитель может столкнуться с поведением, ориентированным на контроль. Существует такой парадокс, когда психологически работники способны вести себя при контроле так, как этого желает контролер. Другими словами, людям свойственно создавать видимость благополучной ситуации, если руководитель желает иметь такую. В данном случае часто по психологическим основаниям можно в процессе контроля получить непригодную для управления информацию.

Организационно-процедурный аспект. В процедурном аспекте контроль предстает, во-первых, как деятельность по обработке данных с включением этапов сбора, обработки и хранения информации, во-вторых, как действия, операции и процедуры, выполняемые работниками контрольных органов.

Существует несколько подходов к выделению стадий процесса контроля.

Первый подход предполагает выделение следующих трех стадий:

- стадию констатации, т. е. установления, выявления фактического положения дел;
- стадию анализа, т. е. сравнения фактического положения с заданным режимом, намеченными целями и оценки характера допущенных отклонений;
- стадию разработки мер по корректировке управления, устранению отклонений.

Согласно другому подходу контроль включает в себя стадии установления нормативов, норм функционирования и измерения фактического результата исполнения, деятельности, сопоставления с намеченным и оценку полученных результатов, а также корректировку возникших отклонений.

## **10.2 Основные виды контроля**

Контроль является фундаментальным элементом процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать вне независимости от контроля. Фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в организации.

Основными видами контроля по срокам осуществления являются следующие:

- предварительный;
- текущий;
- заключительный.

По форме осуществления все эти виды контроля практически идентичны, так как имеют одну и ту же цель, которая заключается в том, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым, но различаются они только временем осуществления.

Предварительный контроль. Этот вид контроля называется предварительным, так как он осуществляется до фактического начала работ. Основными средствами осуществления предварительного контроля являются реализация определенной политики, процедур, правил и линий поведения. Прежде всего он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организации за счет тщательного анализа деловых и профессиональных навыков и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Во многих организациях предварительный контроль человеческих ресурсов продолжается и после их найма в ходе курса обучения.

Контроль материальных ресурсов осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям. К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов на уровне, достаточном для того, чтобы избежать дефицита.

Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет (текущий финансовый план), который позволяет также осуществлять функцию планирования. Бюджет является механизмом предварительного контроля, так как дает уверенность в том, что когда организации потребуются наличные средства, эти средства у нее будут.

Текущий контроль. Осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Он производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. Текущий контроль не проводится одновременно с выполнением самой работы, а базируется на измерении фактических результатов после проведения работы. Данный вид контроля основан на обратных связях. Это связано с тем, что 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. Осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время. Хотя заключительный контроль и осуществляется слишком поздно, чтобы реагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее он имеет две важные функции. Одна из них состоит в том, что заключительный контроль дает информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Вторая функция состоит в том, чтобы способствовать мотивации.

### **10.3 Основные этапы контроля**

В процедуре контроля имеется три четко разграниченных этапа:

- выработка стандартов и критериев;
- сопоставление с ними реальных результатов;
- принятие необходимых корректирующих действий.

На каждом этапе реализуется определенный комплекс различных мер.

Первый этап процедуры контроля демонстрирует, насколько близко слиты функции контроля и планирования. Стандарты — это определенные цели, которые поддаются

измерению и основываются на процессе планирования. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации.

Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличаются две важные особенности. Они характеризуются наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа, и определенного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы. Определенный критерий и период времени называются показателями результативности. Он определяет то, что должно быть получено для достижения поставленных целей. Подобные показатели позволяют менеджеру сопоставить реально сделанную работу с запланированной и ответить на следующие важные вопросы: «Что мы должны сделать, чтобы достичь относительно запланированных целей?» и «Что осталось несделанным?»

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе менеджер должен определить то, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом принимается еще одно важное решение о том, насколько допустимы или относительно безопасны отклонения от результатов. На этой стадии процедуры дается оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, зачастую является наиболее заметной частью всей системы контроля, так как она заключается в определении масштаба отклонения, измерении результатов, передаче информации и ее оценке.

Масштаб допустимых отклонений устанавливает руководство высшего звена. В пределах масштаба, отклонение полученных результатов от намеченных не должно вызывать тревоги. Например, если взят слишком большой масштаб, то возникающие проблемы могут вызвать негативные последствия, если же небольшой, то в результате организация будет реагировать на небольшие отклонения, и такая система контроля будет препятствовать, а не способствовать достижению цели.

Одним из способов увеличения экономической эффективности контроля является использование метода управления по принципу исключения, который состоит в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов. Основная проблема состоит в том, чтобы определить приоритетные отклонения и перевести их в денежный эквивалент.

Измерение результатов, позволяющих установить соблюдение стандартов, — наиболее трудный и дорогостоящий элемент контроля, так как любая система сбора и обработки информации относительно дорога. Стоимость проведения измерений зачастую бывает наиболее крупным элементом затрат во всем процессе контроля, и зачастую именно этот фактор определяет целесообразность контроля.

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, позволяющем легко принимать необходимые решения и действия. На заключительной стадии этого этапа контроля должна быть дана оценка информации о результатах.

Третий этап. Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения:

- ничего не предпринимать;
- устранить отклонения;
- пересмотреть стандарты.

Человеческие ресурсы являются неотъемлемым элементом контроля, как, впрочем, и всех других стадий управления. Поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей.

Контроль оказывает сильное влияние на организацию поведения системы. Неудачно спроектированные системы контроля могут сделать поведение работников ориентированным на них, т. е. люди будут стремиться к удовлетворению требований

контроля, а не к достижению поставленных целей. Такие воздействия могут также привести к выдаче неверной информации.

Проблем, возникающих вследствие воздействия системы контроля, можно избежать, задавая приемлемые стандарты контроля, устанавливая двустороннюю связь, задавая напряженные, но достижимые стандарты контроля, избегая излишнего контроля, а также вознаграждая за достижение заданных стандартов контроля.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### 1. Нормативно-правовые акты

1. Гражданский кодекс Республики Казахстан. - Алматы, 1995.
2. Закон Республики Казахстан « О разгосударствлении и приватизации в Республике Казахстан». - Алматы, Казинпрес, 1995.
3. Закон Республики Казахстан « О налогах и других обязательных платежах в бюджет» – Алматы: Казинпресс, 1985.
4. Закон Республики Казахстан « О предприятиях и предпринимательской деятельности в Республике Казахстан»- Алматы, 1995г.
5. Закон Республики Казахстан « О собственности в Республике Казахстан» – Алматы, Казинпресс, 1995г.
6. Закон Республики Казахстан «О развитии конкуренции и ограничении монополистической деятельности». - Алматы, Казинпресс, 1995.
7. Закон Республики Казахстан «О таможенном деле в Республике Казахстан»/ Казахстанская правда, 26-27 июня 1995 г.
8. Конституция Республики Казахстан /Казахстанская правда, 8 сентября 1995.

### 2. Основная литература

1. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебное пособие в схемах. – М.: Белые Альвы, 1999.
2. Лебедев О.Т. Основы менеджмента. Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГТУ, 2001.
3. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента. СПб.: Изд. дом «М и М», 1997.
4. Менеджмент (конспект лекций в схемах). – М.: Издательство ПРИОР, 1999.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998.
6. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент. Учебное пособие для вузов /Под ред. Ю.А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

### 3. Дополнительная литература

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Прогресс, 1985.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989.
3. Афанасьев Е.В., Ярошенко В.Н. Эффективность информационного обеспечения. - М., 1987.
4. Берл Г. Создать свою фирму. - М.: Экономика, 1990.
5. Берман Б., Эванс Дж. Маркетинг. - М.: Экономика, 1993.
6. Введение в менеджмент. Учебное пособие. - Алматы, 1993.
7. Веснин В.Р. Менеджмент для всех.- М., Юрист, 1994.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 1998.

9. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент».- М.: Гардарики, 1998.
10. Воеводин Е.Н. Реклама на капиталистическом рынке. – М.: МГИМО, 1982.
11. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер . – М.: Дело, 1999
12. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 1994.
13. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
14. Глухов В.В. Основы менеджмента. – Учебно-справочное пособие. – СПб.: Специальная литература, 1995.
15. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. - М., 1993.
16. Грачев М. К новой философии менеджмента //Вопросы экономики, 1990.
17. Дзарасов С.С. Каждому об управлении. - М.: Мысль, 1986.
18. Дункан У.Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. /Пер. с англ. – М.: Дело, 1996.
19. Жданова Л.А. Организация и управление капиталистической промышленной фирмы. - М., 1991.
20. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. - М.: Экономика, 1981.
21. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебник. – Минск: Изд. центр «Экономпресс», Финансы, учет и аудит, 1998.
22. Казанцев А.К., Малюк В.И., Серова Л.С. Основы менеджмента. Практикум: Учебное пособие. – М.:ИНФРА-М, 2002.
23. Капустина Н.Е. Теория и практика маркетинга в США. - М.: Экономика, 1981.
24. Какно П.А. и др. Менеджмент – М.: Финансы и статистика, 1993.
25. Китов А.И. Психологические особенности принятия управленческих решений. М.: Знание, 1983.
26. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. - М.: Прогресс, 1998.
27. Корнаи Я.Путь к свободной экономике. - М., Экономика, 1990.
28. Красовский Ю.Д. Если я руководитель. – М.: Московский рабочий, 1983.С.45-64.
29. Креггер О., Тьюсон Дж. М. Типы людей в бизнесе: Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе / Пер. с англ. – М.: Персей, Вече, Аст, 1995.
30. Кэссон Г.Р. Что нужно знать каждому бизнесмену: эффективный менеджмент». - М., Бином, 1992.
31. Лазарева А.Г. Маркетинг информационных продуктов и услуг в США. – М.,1999.
32. Маркетинговый подход к управлению // Российский Экономический журнал , № 10, 1992г. с. 65-68.
33. Маркушевич О.Г. Свободная экономика и управление предприятием – М., СПб: Политика, 1993.
34. Менеджмент /Под ред. Максимова М.М., Игнатъевой А.В. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
35. Мерсер Д. IBM: управление в самой преуспевающей корпорации. -М.: Прогресс, 1991.
36. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992.
37. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: Инфра-М, 1998.
38. Монден Я., Сибикава Р. и др. Как работают японские предприятия. - М.: Экономика, 1989.
39. Настольная книга хозяйственного руководителя, предпринимателя, бизнесмена. - М., 1993.
40. Ноздрева Р.Б. , Цыгичко Л.И. Маркетинг: как побеждать на рынке. - М., 1991.
41. Основы менеджмента. Учебное пособие для вузов. Научный редактор А.А. Радугин. – М.: Центр, 1998.
42. Основы менеджмента. Учебное пособие. Алматы: КазГАУ, 1994.

43. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. - М.: Экономика, 1984. С 83-92, 144-151.
44. Пилдич Дж. Путь к покупателю. - М., Прогресс, 1991.
45. Психологические тесты. Ахмеджаков Э.Р. – М., 1996.
46. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. – М.: Инфра-М, 1996.
47. Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссинен Й.. Управление по результатам. – М.: Прогресс, 1988. С 135-161.
48. Семь нот менеджмента: Настольная книга руководителя. /под ред. В. Красновой и А. Привалова. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1997.
49. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. – Л.: Машиностроение, 1989.
50. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента /Пер. с англ.. -М.: Контроллинг, 1991 (классики менеджмента, вып.1).
51. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. - М.: Автор, 1993.
52. Уотермен Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. - М.: Прогресс, 1988, С. 39-63.
53. Управление – это наука и искусство /А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд. – М.: Республика, 1992.
54. Управление организацией: Учебник /Под ред. А.Г.Поршнева, З.п. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 1998.
55. Управление производством: словарь - справочник. - М.: Профиздат, 1990.
56. Уткин Э.А. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов по курсам «Менеджмент», «Маркетинг». Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 1996.
57. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают. - М.: Прогресс, 1999.
58. Фурсов В.Г., Басин Ю.Г. Основы бизнеса и предпринимательства в условиях рыночной экономики Казахстана. Алматы: Изд-во «Панорама», 1993.
59. Хентце Й. Основные идеи стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления, 1989, № 2, с. 34-38.
60. Холд Р.Н. Основы финансового менеджмента. - М.: Дело, 1993.
61. Цзе К.К. Методы эффективной торговли: опыт лучшей торговой фирмы года. - М., 1988.
62. Шеметов П.В. Практический менеджмент. - Новосибирск, 1993.
63. Шепель В.М. Управленческая этика. – М.: Экономика, 1999