

УДК 33

## ТУЧКОВ АЛЕКСАНДР СЕРГЕЕВИЧ

бакалавр кафедры менеджмента и маркетинга, БФ РАНХиГС, Россия, г. Брянск

### КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

**Аннотация:** В данной работе раскрыты теоретические основы контроля как функции менеджмента организации и показано, что эффективным использованием ресурсов будет совершенствование системы контроля.

**Ключевые слова:** Контроль, менеджмент организации, эффективное использование ресурсов, планирование, механизм контроля.

## TUCHKOV ALEKSANDR SERGEEVICH

Student of BF RANEPА, Bryansk

### CONTROL AS FUNCTION OF MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

**Annotation:** The article reveals the theoretical basis of control as a function of management of the organization and shows that the effective use of resources will improve the control system.

**Keywords:** control, management of the organization, effective use of resources, planning, control mechanism.

Контроль - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Контроль очень важен, если вы хотите, чтобы организация функционировала успешно. Без контроля начинается хаос, и объединить деятельность каких-либо групп становится невозможно. Важно и то, что уже сами по себе цели, планы и структура организации определяют ее направление деятельности, распределяя ее усилия тем или иным образом и направляя выполнение работ. Поддержание успеха. Равно важной является положительная сторона контроля, состоящая во всемерной поддержке всего того, что является успешным в деятельности организации. Сопоставляя реально достигнутые результаты с запланированными, то есть, отвечая на вопрос «На сколько мы продвинулись к поставленной цели?», руководство организации получает возможность определить, где организация добилась успеха, а где потерпела неудачу.

Предметом контроля может быть не только исполнительская деятельность, но и работа менеджера. Контрольная информация используется в процессе

регулирования.

Осуществление производственного процесса немыслимо без проведения контроля, так как невозможно сравнивать фактическое положение дел с плановым. Любой менеджер, управленец - от генерального директора до менеджера первичного уровня - должен разрабатывать и осуществлять контроль, позволяющий регулировать деятельность организации при достижении намеченных целей.

Контроль состоит из сравнения фактического положения предприятия с намеченными в планах параметрами, а также установления интервалов расхождения между достигнутыми объёмами производства и плановыми в процессе достижения целей предприятия. На основе контроля можно решить, какие действия надо предпринять, чтобы устранить отклонения фактических результатов от запланированных.

Функция контроля играет существенную роль в деятельности менеджера, распределяющего поручения подчиненным. Именно на него возлагается ответственность за повседневную деятельность работников. По мнению Роберта Маклера, контроль - это регулярная деятельность менеджеров по оценке и сопоставлению выполненной работы с намеченными в рамках заданиями, а также учет использованных сырьевых, финансовых и материальных средств в процессе достижения намеченной цели предприятия и поиск более рациональных путей их расходования.

Если в процессе текущей ежедневной производственной деятельности удастся без каких-либо отклонений выйти на плановые показатели, то нужда в контроле в этом случае отпадает. Но каждый менеджер знает, что в реальной жизни такое случается очень редко. Поэтому контроль является неотъемлемой частью повседневной его работы.

Контроль относится к одной из пяти основных функции, менеджмента, которая тесно переплетается с остальными.

Функция контроля тесно связана с планированием. С помощью планирования менеджер устанавливает цели, и в соответствии с ними

разрабатываются стандарты, на основе которых происходит сравнение выполненных работ с намеченными. При наличии отклонений фактических объемов работ от намеченных контрольных заданий менеджер должен на основе контроля осуществить корректировку деятельности, которая может включать в себя разработку новых планов и контрольных заданий.

Функции контроля осуществляются после изучения всех других, можно считать, что именно эту функцию менеджер реализует уже после исполнения всех остальных функций менеджмента. Подобный подход может создать впечатление, что контроль реализуется только после того, как событие уже произойдет.

Потребность в контроле возникает тогда, когда обнаруживается ошибка в том или ином процессе. Но, видимо, лучше всего рассматривать контроль как функцию, которая реализуется одновременно с другими функциями менеджмента.

Механизм контроля может включаться до, во время и после производственного процесса. Работники часто относятся к функции контроля отрицательно, так как объёмы контрольных мероприятий в подразделении могут определять границы свободных действий, отводимых им при выполнении работ. Тем не менее, большинство работников понимают, что предельный объём контроля существенным образом регулируется поведением и трудовой деятельностью в большинстве ситуаций. Они знают, что без контроля возможны беспорядок, снижение эффективности и даже хаос.

Контроль есть фундаментальнейший элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в данной организации. Это обстоятельство станет более понятным после того, как мы познакомимся с тремя основными видами контроля:

1. Предварительный контроль
2. Текущий контроль
3. Заключительный контроль

По форме осуществления все эти виды контроля схожи, так как имеют одну

и ту же цель, а именно, способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

Предварительный контроль.

Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ. Прежде всего, он применяется по отношению к трудовым (человеческим), материальным и финансовым ресурсам.

1. Человеческие ресурсы. Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Для того чтобы убедиться, что принимаемые работники окажутся в состоянии выполнить порученные им обязанности, необходимо установить минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области и проверить документы и рекомендации, представляемые нанимаемым. Существенно повысить вероятность привлечения и закрепления в составе организации компетентных работников можно также путем установления справедливых размеров выплат и компенсаций, проведения психологических тестов, а также при помощи многочисленных собеседований с работником в период перед его наймом. Во многих организациях предварительный контроль человеческих ресурсов продолжается и после их найма в ходе курса обучения. Обучение позволяет установить, что же дополнительно нужно добавить и руководящему составу, и рядовым исполнителям к уже имеющимся у них знаниям и навыкам, прежде чем приступать к фактическому исполнению своих обязанностей. Курс предварительного обучения повышает вероятность того, что нанятые работники будут трудиться эффективно.

2. Материальные ресурсы. Контроль материальных ресурсов осуществляется за качеством сырья, чтобы произвести качественный товар. Поэтому промышленные фирмы устанавливают обязательный предварительный контроль используемых ими материальных ресурсов. Такой контроль осуществляется путем

выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям. Один из способов предварительного контроля в этой области состоит в выборе такого поставщика, который убедительно доказал свои возможности поставлять материалы, соответствующие техническим условиям. К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов в организации на уровне, достаточном для того, чтобы избежать дефицита.

3. Финансовые ресурсы. В области финансовых ресурсов важнейшим средством предварительного контроля является бюджет (текущий финансовый план), который позволяет также осуществлять функцию планирования. Бюджет является механизмом предварительного контроля в том смысле, что даёт уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у неё будут.

- Текущий контроль.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Текущий контроль обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Если же позволить этим отклонениям развиваться, они могут перерасти в серьезные трудности для всей организации.

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.

Обратная связь, в том смысле, в каком этот термин будет использоваться здесь, это данные о полученных результатах. Простейшим примером обратной

связи является сообщение начальника подчиненным о том, что их работа неудовлетворительна, если он видит, что они делают ошибки. Системы обратной связи позволяют руководству выявить множество непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед нею задачам. Контроль при помощи систем обратной связи не является изобретением теории управления организациями. Такие системы - одно из наиболее широко распространенных явлений природы. Все живые организмы для того чтобы выжить, используют системы контроля на базе обратной связи. Поддержание внутренней температуры тела на уровне  $36,6^{\circ}\text{C}$  достигается при помощи автоматической исключительно сложной системы контроля с обратной связью. Вы используете контроль с обратной связью, когда берете в руки какой-либо предмет. Ваши глаза видят этот предмет и посылают соответствующую информацию в мозг, а тот направляет команды мускулам дотянуться, взять и поднести этот предмет поближе. Когда руки направляются к этому предмету, глаза оценивают правильность выбранного направления, а мозг отдает мускулам соответствующие корректировочные команды. Если вы отключите системы обратной связи, закрыв глаза, то, если искомый предмет мал или быстро движется, велика вероятность, что ваши руки не сумеют захватить его из-за отсутствия контроля.

- 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, если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности.

Контроль не только позволяет выявлять проблемы и реагировать на них так, чтобы достигнуть намеченных целей, но и помогает руководству решить, когда нужно вносить радикальные изменения в деятельность организации.

### Список литературы:

1. Друкер, Питер Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика, М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2010.
2. Маленко Ю.А. Современный менеджмент: Учебник / Ю.А. Маленков; СПбГУ, экон. факультет. - М.: ЗАО "Издательство "Экономика", 2008.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2007.
4. Стивин Робинс, Мэри Колтер. Менеджмент, 6-е издание.: Пер. с англ.- М.: Издательский дом «Вильямс», 2012..
5. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга : пер. с нем. / под ред. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича - М.: Финансы и статистика, 2010.
6. Соколов Б. Н. Системы внутреннего контроля (организация, методика, практика). / Б. Н. Соколов, В. В. Рукин Москва: Экономика, 2012. -- 442 с.
7. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.Н. Наумов. – М.: Высшая школа, 2016. – 348 с.
8. Орлова О.Е. Внутренний контроль: организационный аспект /О.Е. Орлова//Актуальные вопросы бухгалтерского учета и налогообложения.- 2012.- № 21.-С.36-40.
9. Некрасова, Е. Строгий самоконтроль / Е. Некрасова //СЮ, 2011. № 4. с.17-19.
10. Басовский Л.Е. Менеджмент.-М.: «Новое Знание», 2007, - 251 с.
11. Гончаров В.И. Менеджмент.- Минск: «Мисанта», 2005, - 167 с.
12. Герчигова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчигова. – М.: Банки и биржи, 2016. – 343 с.