

# *Контроль и контроллинг как функции менеджмента*

- 1) Сущность и содержание контроля.
  - 2) Виды контроля в организации.
  - 3) Технология проведения контроля основные этапы.
  - 4) Проблемы эффективности контроля. Критерий эффективности контроля.
  - 5) Контроллинг в организации.
  - 6) Мониторинг и особенности его проведения у организации
  - 7) Аутсорсинг и его применение в организации
- 
-

# 1) Сущность и содержание контроля.

*Контроль и определение направления — это синонимы.*

*Питер Друкер*

- **Контроль** — процесс обеспечения достижения организацией своих целей.
- Существенное место в системе активизации резервов занимает контроль производственной деятельности и его результатов. Контроль не должен диктоваться подозрительностью и ослеплением властью. Он должен определяться предусмотрительностью и заботой исходя из того, что ошибки свойственны людям и при разумном подходе большинство людей добиваются хороших результатов. Контроль также должен отмечать хорошо сделанную работу, которая, к сожалению, слишком часто остается незамеченной.



- **Цель** контроля состоит, как правило, не в том, чтобы «поймать», «уличить», «обвинить», хотя и эти цели при известных обстоятельствах ставятся в процессе контроля тогда, когда есть основание предполагать, что желаемое недостижимо сознательно. Контроль как инструмент управления должен стимулировать производительность и прогресс работников. Если в принципе разделять такой подход к контролю, то должны исчезнуть страхи контролеров и подконтрольных. Ведь это в интересах самого работающего, чтобы результаты его труда были приняты к сведению.
  - **Необходимость контроля** заключается в том, что он является неотъемлемым элементом сущности всякой организации.
- 
-

**Функция контроля** — выявить проблемы и скорректировать деятельность до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

- *Поддержка успешных действий* — это также функция контроля, которая состоит в поддержке всего того, что является успешным в деятельности организации. Необходимо определить, какие именно действия эффективно способствовали достижению целей организации. Это позволяет найти область расширения деятельности организации.
- *Широта контроля* должна позволять ему быть всеобъемлющим. Любой руководитель независимо от ранга должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей.



## *2) Виды контроля в организации*

- Контроль разделяют на предварительный, текущий и заключительный.



- **Предварительный контроль** включает введение в практику определенных правил, процедур и линий поведения. Они вы-рабатываются для обеспечения выполнения планов, их строгое соблюдение — это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. Необходимо составлять четкие должностные инструкции, эффективно доводить цели до подчиненных, набирать кадры, квалификация которых соответствует их обязанностям

- *Сферами предварительного контроля являются:*

- 1) *человеческие ресурсы*
- 2) *трудовые ресурсы*
- 3) *финансовые ресурсы*



- **Текущий контроль** осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Объектом являются подчиненные сотрудники, контроль традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Текущий контроль основывается на измерении фактических результатов работы, направленной на достижение желаемых целей.



**Заключительный контроль** осуществляется после того как работа выполнена. Сразу по завершении контролируемой деятельности или по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми.

*Он имеет две важные функции:*

- 1) дает организации информацию, необходимую для планирования дальнейших действий;
- 2) обеспечивает измерение результативности и определяет необходимое вознаграждение сотрудников.





### 3) *Технология проведения контроля* *Основные этапы.*

- Процесс контроля в системе менеджмента осуществляется поэтапно.

**Первый этап контроля** — установление стандартов организации. Под этим понимается определение конкретных целей, степень приближения к которым поддается измерению. Стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации



- *Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, должны обладать двумя важными особенностями:*

- 1) наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа;
- 2) наличием конкретного критерия, по которому можно оценить степень выполнения работы.

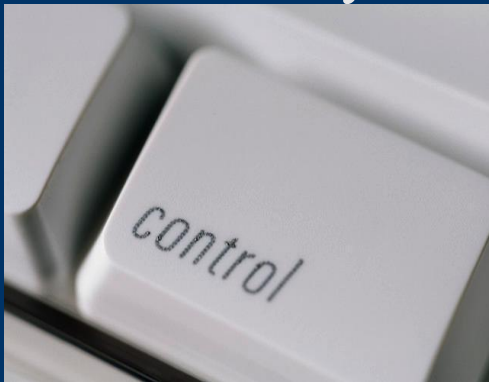


- Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами составляет второй этап процесса контроля.

Менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом он обязан принимать и еще одно важное решение — относительно того, насколько допустимы обнаруженные отклонения от стандартов. Одна из характерных черт хорошего стандарта системы контроля состоит в том, что в нем содержатся реалистичные допуски параметров цели.



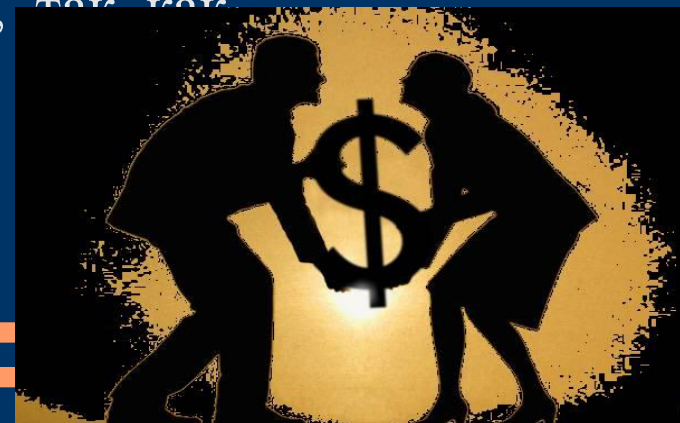
- **Оценка информации о результатах — это заключительная стадия этапа сопоставления результатов и стандартов.** Менеджер решает, нужна ли информация и важна ли она. Важной считают информацию, которая адекватно описывает исследуемое явление и существенно необходима для принятия правильного решения.
- Мерой оценки может служить масштаб допустимых отклонений, установленный ранее. Нередко, однако, менеджеры должны давать личные оценки, интерпретировать значимость полученной информации и устанавливать связь запланированных и фактически достигнутых результатов. Цель этой оценки состоит в том, чтобы принять решение о необходимости действовать.
  - Действия, проводимые после сопоставления результатов с установленными стандартами, можно разделить на три вида:
    - ничего не предпринимать
    - устранить отклонения
    - пересмотр стандартов



## 4) Проблемы эффективности контроля. Критерий эффективности контроля.

Основные требования эффективного контроля:

- **ориентация на результаты.** Конечная цель контроля — не сбор информации, не стандарты или выявление проблемы, а решение задач, стоящих перед организацией. Информация о результатах контроля важна только тогда, когда доходит до тех лиц, которые обладают правами и обязанностями осуществить на ее основании соответствующие изменения. Чтобы быть эффективным, контроль должен быть интегрирован с другими функциями управления;
- **соответствие делу.** Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Неподходящий механизм контроля может маскировать, а не выявлять важную информацию. Например, общепринято оценивать эффективность торговли путем планирования и контроля объема продаж в рублях. Но это может маскировать убытки, так как высокий уровень сбыта может достигаться за счет слишком низких цен;



- **своевременность контроля** — заключается во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного интервала такого рода определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов. Это связано с важнейшей целью контроля — устранять отклонения прежде, чем они примут серьезные размеры;
  - **гибкость контроля**, как и гибкость планов, необходима, чтобы приспособливаться к происходящим изменениям. Например, если неожиданно возникает новый фактор издержек, вызванный принятием нового закона, то до тех пор, пока он не будет включен в систему контроля, отслеживать издержки невозможно;
- 
-

- **Простота контроля.** Как правило, наиболее эффективный контроль — это простейший контроль. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны. Кроме того, люди их понимают и поддерживают. Контроль должен соответствовать возможностям людей;
  - **Экономичность контроля.** Совершенствование контроля, увеличение затрат на его проведение оправдано до тех пор, пока это приводит к увеличению преимуществ и доходов организации, превышающих рост затрат на контроль. Если суммарные затраты на систему контроля превосходят создаваемые ею преимущества, организации необходимо изменить систему контроля или вести менее тщательный контроль. Для реальной оценки соотношения затрат и прибыли, связанных с системой контроля, необходимо рассматривать как текущие, так и долгосрочные результаты ее применения.
- 
-

## 6) Мониторинг и особенности его проведения у организации

- **Мониторинг** - процесс наблюдения и регистрации данных о каком либо объекте на неразрывно примыкающих друг к другу интервалах времени, в течение которых значения данных существенно не изменяются.





- **Мониторинг** — систематический сбор и обработка информации, которая может быть использована для улучшения процесса принятия решения, а также, косвенно, для информирования общественности или прямо как инструмент обратной связи в целях осуществления проектов, оценки программ или выработки политики. Он несёт одну или более из трёх организационных функций:
    - выявляет состояние критических или находящихся в состоянии изменения явлений окружающей среды, в отношении которых будет выработан курс действий на будущее;
    - устанавливает отношения со своим окружением, обеспечивая обратную связь, в отношении предыдущих удач и неудач определенной политики или программ;
    - устанавливает соответствия правилам и контрактным обязательствам.
- 
-

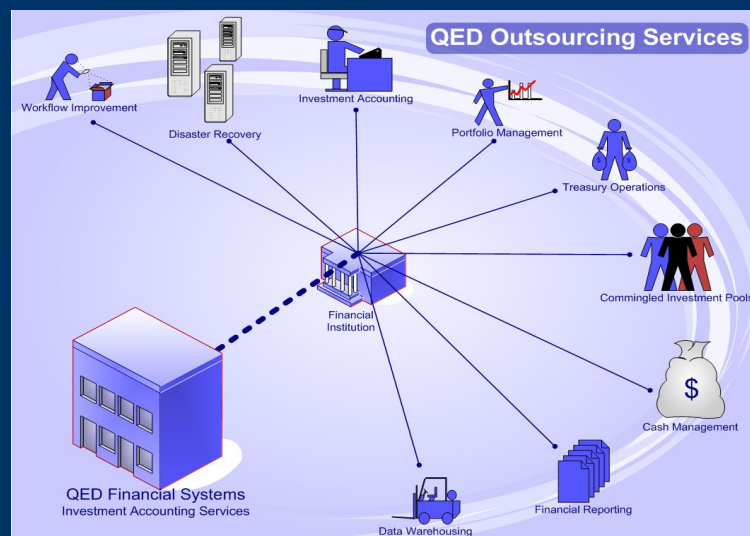
## **7) Аутсорсинг и его применение в организации**

Аутсорсинг (от англ. outsourcing: (outer-source-using) - использование внешнего источника, ресурса. На аутсорсинг чаще всего передаются такие функции, как ведение бухгалтерского учёта, юридические услуги, обеспечение функционирования офиса, поддержка работы информационной инфраструктуры, рекламные услуги, обеспечение безопасности.

---

---

- Еще три-четыре года назад слово **outsourcing** было у нас в новинку. Сегодня оно не просто знакомо практически каждому участнику деловой жизни России: из мало известного тренда аутсорсинг превратился в молодой, пока еще небольшой, но динамично развивающийся рынок. Как показывает опыт, на заключение договора аутсорсинга чаще идут руководители умеющие делиться полномочиями. Руководитель, готовый доверить принятие ответственных решений своим лучшим сотрудникам, будет вполне готов передоверить отдельные стороны деятельности сторонней организации.



- Суть идеи аутсорсинга заключается в том, что любая компания является специалистом лишь в ограниченном количестве процессов. Все остальные процессы не являются ее специализацией, а значит, компания, вряд ли сможет реализовать их эффективно. С точки зрения построения идеального бизнес-процесса, управление всеми не ключевыми бизнес-функциями выгоднее отдать провайдеру услуг — сторонней компании, которая способна выполнить их качественнее и дешевле.



## 5) Контроллинг в организации

**Контроллинг** — межфункциональный инструмент управления, обеспечивающий обоснованность принимаемых руководством решений. С помощью контроллинга методом сравнения «план—факт» выявляются отклонения и слабые места по сферам ответственности. На их основе принимаются встречные меры по достижению целей деятельности.

- *Сферы задач контроллинга:*  
планирование — определение целей предприятия;  
контроль — сравнение «план—факт» и анализ отклонений;  
управление — принятие встречных мер



- **В задачи контроллинга входят** сбор, систематизация и представление данных деятельности предприятия и его внешнем окружении с ориентацией на выработку решений.

Специальными исследованиями службы контроллинга являются:

- включение в производственную программу новых видов продукции;
  - исключение продукции из производственной программы;
  - выбор глубины кооперации;
  - экспертиза инвестиционных решений;
  - анализ баланса;
  - анализ конкуренции;
  - анализ потенциалов;
  - разработка профиля сильных и слабых сторон предприятия;
  - выявление узких мест;
  - оценка соответствия результатов и мотивации труда.
- 
-

- Стратегический контроллинг основан на интерпретации фактических данных и их прогнозе на будущий период. Его особенности заключаются в учете риска, внешних факторов развития, влияния общественнополитического окружения.
- Оперативный контроллинг основан на данных и результатах текущего периода, прежде всего на системе бухгалтерского учета.



- Из конкретных показателей можно сформировать базу контроллинга:
  1. **Результаты деятельности:** рентабельность оборота; рентабельность совокупного капитала; оборачиваемость капитала; производительность труда; расход материала (сырья); структура затрат; затраты на персонал; затраты на ремонт; затраты на энергопотребление; качество продукции; объем финансов.



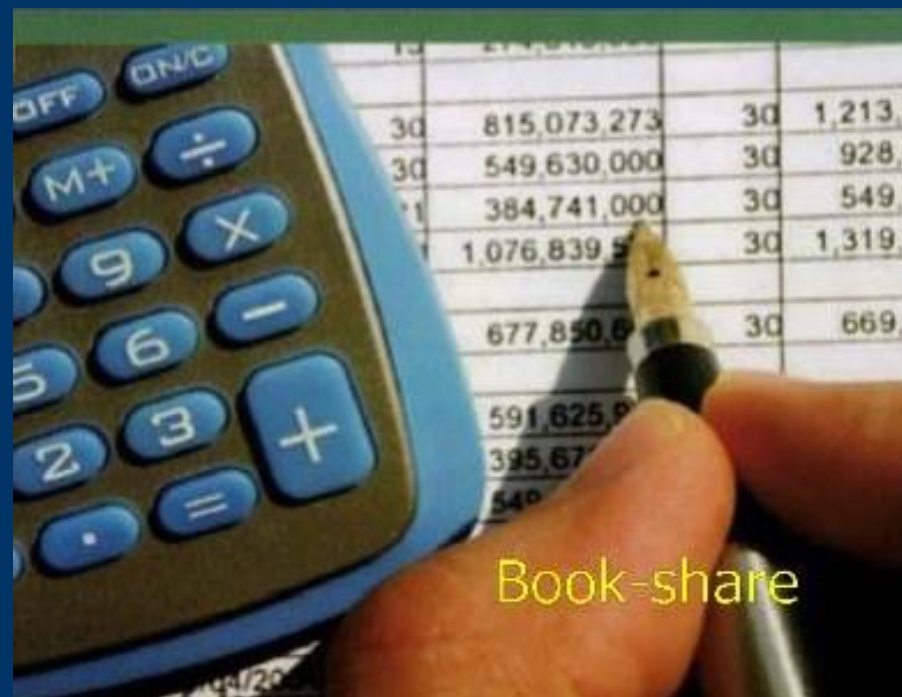


## 2. Учет затрат:

- по статьям калькуляции;
- по местам возникновения;
- по объектам.

## 3. Финансовые показатели:

- покрытие основных средств;
- ликвидность;
- задолженность;
- структура постоянных затрат;
- покрытие постоянных затрат.



- 4. Показатели по сфере материального хозяйства: оборот материалов на складе; продолжительность оплаты; степень использования материалов; соблюдение сроков поставки; материалоемкость продукции; накладные по сфере снабжения.
- 5. Показатели по сфере сбыта:
  - объемы продаж; изменения ассортимента; экономичность системы доставки; степень загруженности транспорта; порог безубыточности.

*Эффективное использование контроллинга обеспечивается соответствующей информационной системой.*



# Контроллинг на примере ОАО «АвтоВАЗ»

На 2010 год ОАО «АвтоВАЗ» производит 70% российских легковых автомобилей и контролирует 42% рынка легковых автомобилей РФ. ОАО «АвтоВАЗ» производит легковые автомобили В, С классов («Калина», семейство «2110», семейство «Самара-2» и др.) и полноприводные легковые автомобили «Нива». Все производственные мощности сосредоточены на одном заводе в городе Тольятти Самарской области. На этом заводе выполняются все этапы изготовления автомобиля – начиная с получения заготовок (металлургическое производство) и заканчивая сборкой.



Под контроллингом в научно-техническом центре ОАО «АвтоВАЗ» понимают систему управления проектом на основе единого информационного пространства для проектной команды.



Эта система выполняет следующие основные функции по направлениям:

- получение необходимых данных из единого информационного центра для всех участников проекта;
  - подготовка информации для участников проектной команды, которая дает достоверные исходные данные для быстрого принятия решения;
  - оперативное и стратегическое планирование работ; контроль выполнения планов и решений в реальном режиме времени;
  - подготовка предложений для членов команды по изменению организационных методов работ для сокращения сроков и затрат.
- 
-

На всех этапах проекта указанные выше функции контроллинга остаются неизменными, меняются состав информации и способы ее получения. Так, например, в 2006-2007 гг. основное внимание было направлено на разработку конструкторской документации (выдача КД), изготовление прототипов автомобиля ВАЗ-1118, их испытания. Затем постепенно, с началом выпуска быстрых партий, все большее значение стала приобретать подготовка производства – освоение штампованных деталей и других изделий, выдача заключений на внешние комплектующие изделия и тд.

В 2008-2009 гг. акценты сместились в сторону формирования и реализации плана корректирующих действий, бальной оценки качества автомобилей установочной партии. В ходе этих работ исключаются дефекты, выявленные при сборке и приемке автомобилей пилотных партий и установочной партии. Также повышенное внимание было направлено на завершение пусконаладочных работ в комплексе окраски.

Работа ведется по всем направлениям одновременно, но на каждом из этапов развития проекта на приоритетное направление выходит именно та задача, которая определяет успех проекта в целом.