



РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА

Кафедра управления образованием и кадрового менеджмента

---

## ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ

---

# ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

# Контроль

**Кравцов А. О.,**  
кандидат педагогических наук, доцент  
кафедры управления образованием  
РГПУ им. А.И. Герцена  
Санкт-Петербург  
[ak90@yandex.ru](mailto:ak90@yandex.ru)



# КОНТРОЛЬ

- *Контроль* – управленческая деятельность, фиксирующая состояние объекта управления в заданные моменты времени.
- Содержание контроля как функции менеджмента заключается в своевременном обнаружении возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности объектов управления проблем (отклонений от плановых заданий, нормативов, стандартов) и изменений внешней среды
- *Контроль* – комплексная функция, включающая функции *учета, оценки, анализа*.

# Задачи контроля

- сбор и систематизация информации о фактическом состоянии деятельности и ее результатах (функция – учет);
- оценка состояния и значимости полученных результатов деятельности, выявление отклонений от стандартов – плановых заданий, нормативов (функция – оценка);
- анализ причин отклонений и дестабилизирующих факторов, влияющих на результаты деятельности (функция – анализ);
- прогнозирование последствий сложившейся ситуации и обоснование необходимости принятия корректирующих воздействий.

# Значение контроля

- завершает управленческий цикл и связывает результаты анализа отклонений от желаемого состояния объекта со всеми основными предметными функциями менеджмента;
- производится корректировка ранее принятых решений, плановых заданий, нормативов, показателей или организационных условий их выполнения, т.е. осуществляется обратная связь в управленческом цикле.

# Процесс контроля включает

- установку стандартов, выработку критериев оценки;
- изменение фактических результатов;
- принятие необходимых корректирующих действий.

# По форме осуществления контроль может быть

- внутренним – система контроля организуется предприятием самостоятельно;
- внешним – контроль со стороны внешних контрольных органов, вышестоящей организации, государственных органов и т. д.

# Принципы функции контроля

Функция  
контроля  
действует  
на принципах

эффективности

всесторонности

непрерывности

убедительности

гласности

массовости

# Характеристика основных видов контрольной деятельности

Вид контроля	Содержание
Предварительный	Проводится до принятия решения по тому или иному вопросу в целях предупреждения неверных или необоснованных решений. Применяется к трудовым, материальным и финансовым ресурсам
Текущий	Осуществляется в процессе исполнения принятых решений (плановых заданий). Назначение — своевременное выявление отклонений, препятствующих исполнению решений в полном объеме, нужного качества и в установленные сроки. Производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником
Заключительный	Осуществляется после реализации решения для проверки правильности его исполнения
Стратегический	Предусматривает учет, оценку и анализ результатов разработки и реализации перспективной концепции развития организации. Объектами выступают жизненно важные аспекты политики организации: маркетинг, научно-технические прогнозы, продуктивно-тематический портфель
Оперативный	Нацелен на текущий учет, анализ осуществляемых процессов и имеет своей задачей обеспечение выполнения принятых плановых заданий. Объектами выступают: тематические и производственные задания, сроки проведения работ, качество работ, предусмотренные планом ресурсы, связанные с деятельностью затрат предприятия
Финансовый	Ориентирован на конечные экономические результаты деятельности организации и проводится на разных уровнях управления в соответствии с принятой организационной структурой. Объектами являются такие показатели, как прибыль, издержки, объемы производства и продаж, инвестиции и эффективность их использования, обеспеченность финансовыми средствами и финансовое состояние организации (платежеспособность и ликвидность)



# Характеристика основных видов контрольной деятельности

Административный	Распространяется на процессы деятельности и управления ими, имеет иерархическую структуру. Объекты контроля: производственно-хозяйственный процесс в целом и его отдельные части, плановые задания, сроки поставок, ситуация в коллективах исполнителей, выполнение производственной программы и всех видов планов организации
Полный	Строится как целостная система, постоянно функционирующая в принятой организационной структуре
Выборочный	Организуется как разовое мероприятие, имеющее целевой характер: проверка качества продукции, соблюдение нормативных требований, научно-технического уровня продукции и т.п.

# Эффективная система контроля характеризуется

- стратегической направленностью;
- ориентацией на результаты;
- соответствием контролируемому виду деятельности;
- своевременностью (нужная информация нужным людям до того, как произойдет кризис) и гибкостью;
- экономичностью и простотой.

# УЧЕТ

- *Учет – управленческая деятельность по финансированию состояния объекта управления с начального до конкретного момента времени.*
- Содержание учета как функции менеджмента состоит в учете выполнения производственной программы, наличии материальных и финансовых ресурсов и т.д.

По виду учет делится на:

- *оперативный* – текущее управление определенными видами хозяйственной деятельности или отдельными операциями;
- *финансовый* (бухгалтерский) – информация о кругообороте всех средств и ресурсов в процессе хозяйственной деятельности предприятия;
- *статистический* – дополняет предыдущие виды учета информацией о процессах, не имеющих стоимостной оценки; может быть сплошным и выборочным.

# Анализ

- *Анализ – управленческая деятельность, обеспечивающая выявление причин отклонения желаемого состояния системы от фактического и осуществляющая разработку мероприятий по устранению выявленных недостатков.*
- Содержание анализа как функции менеджмента состоит в изучении выполнения производственной программы, эффективности использования материальных и финансовых ресурсов.

# Цели анализа

- определить эффективность производственно-сбытовой деятельности предприятия;
- выявить направления деятельности на текущий и перспективный периоды.

# ВНЕШНИЙ И ВНУТРЕННИЙ АНАЛИЗ

Внешний характеризует:

- имущественное состояние предприятия;
- финансовую устойчивость;
- платежеспособность;
- рентабельность деятельности;
- привлечение источников капитала;
- отношения предприятия с внешней средой.

Внутренний

характеризует:

- формирование прибыли;
- структуру себестоимости;
- ценовую политику;
- себестоимость по видам продукции;
- характер ответственности должностных лиц.