

Тема лекції: Поняття та суть контролю. Мета, завдання, об'єкт та типи контролю

План лекції.

1. Поняття, суть та етапи контролю
2. Мета і завдання контролю
3. Предмет, об'єкт та суб'єкт контролю
4. Типи контролю

1. Контроль – це особливий вид діяльності на підприємстві, який зосереджений на спостереженні за процесом управління та на його оцінці. Контроль є таким типом діяльності щодо управління підприємством, який дає змогу вчасно виявити проблеми, розробити і здійснити заходи, спрямовані на коригування ходу та змісту робіт в організації до того часу, коли проблеми набудуть ознак кризи. Одночасно контроль дає можливість виявити та поширювати позитивні починання, підтримувати найбільш ефективні напрями діяльності на підприємстві.

Головна мета контролю: сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечити виконання завдань (досягнення цілей), що стоять перед підприємством.

Контроль як управлінська діяльність має відповідати таким принципам:

- бути всеосяжним та об'єктивним, тобто зорієнтованим на адекватне відображення досягнутих параметрів відносно встановлених цілей та обраних стратегій;
- орієнтуватися на кінцеві результати, в цьому контексті контроль розглядається як засіб досягнення цілей;
- повинен мати безперервний та регулярний, невідворотний характер;
- бути гнучким, тобто не заважати виконанню основної роботи;
- відповідати змісту тих робіт, які контролюються, перевіряти не тільки кількість і термін, а й якість роботи;
- бути зрозумілим для тих, кого контролюють та перевіряють;
- бути своєчасним, щоб мати змогу втручання і коригування процесів, що відбуваються;
- забезпечувати перевіряючих необхідною повною, зрозумілою та лаконічною інформацією;

- бути економічним, тобто відповідати вимозі: затрати на його проведення не можуть бути більшими, ніж ті результати, яких досягають у процесі контролю;
- має бути дієвим, тобто не обмежуватися виявом фактичного стану об'єкта контролю, а й супроводжуватися відповідними рішеннями.

У будь-якому процесі контролювання є **чотири головні етапи**:

1. Визначення стандартів і критеріїв. Стандарт – це офіційний державний або нормативно-технічний документ галузі, підприємства, що визначає характеристики вимог, яким повинен відповідати певний вид продукції; критерій – показник, за яким оцінюють якість роботи, продукції тощо. Загальноприйнятими щодо них є такі вимоги: обмеженість у часі, конкретність, реальність, можливість прогнозування показників і результатів.

2. Оцінювання виконання. Полягає у з'ясуванні відповідності кількості та якості робіт, продукції, загального стану суб'єкта встановленим стандартам, загальноприйнятим нормам і критеріям. Потребує залучення відповідних ресурсів, спеціальних контрольних засобів та приладів; може здійснюватися централізовано і децентралізовано.

3. Порівняння досягнутих результатів з установленими стандартами. Його здійснюють у кілька етапів: – встановлення масштабу допустимих відхилень; – вимірювання результатів; – передача і поширення інформації про конкретні результати; – оцінка інформації про отримані результати.

4. З'ясування необхідності коректив. Від ефективності процедур на цьому етапі залежить подальше функціонування організаційної системи та її окремих елементів. Здійснюється на основі обґрунтованих висновків щодо відповідності чи невідповідності робіт, продукції встановленим стандартам. У разі виявлення невідповідності виникає потреба у корективах (усунення недоліків, зміна стандартів тощо), що є завданням функції регулювання.

2. Будь-який контроль має багато ознак і характеристик: *завдання, об'єкт і суб'єкт, типи та загальні види*.

Основна **мета контролю** полягає у забезпеченні виконання управлінських рішень, успішному здійсненні завдань, попередженні можливих помилок.

У будь-якій діяльності мета контролю полягає у перевірці того, чи все відбувається згідно з ухваленим планом, діючими інструкціями та встановленими принципами.

Завдання контролю є загальними та конкретними.

Конкретні завдання поширюються тільки на якусь певну сторону діяльності об'єкта (фінанси, дотримання трудового законодавства, достовірність звітних даних), а загальні — всебічна діяльність об'єктів, що контролюються.

Основними завданнями контролю є:

- визначення фактичного стану об'єкта чи його частини в даний момент часу;
- прогнозування стану і поведінки об'єкта чи його частини на визначений майбутній період часу;
- зміна стану та поведінки об'єкта чи його частини таким чином, щоби при зміні зовнішніх умов в допустимих межах були забезпечені необхідні й оптимальні значення характеристик об'єкта чи його частини;
- завчасне визначення місця та причин відхилень значень характеристик об'єкта від заданих (тих, що передбачались);
- збір, передача, обробка інформації про стан об'єкта;
- забезпечення стійкого стану об'єкта при досягненні критичних значень характеристик об'єкта.

3. Об'єкт контролю — це те, що (хто) контролюється. В менеджменті об'єктами контролю є світове господарство, господарство окремих країн і регіонів, окремі галузі, сектори й промисловості, об'єднання фірм та окремі підприємства. Всередині підприємства об'єктами контролю є всі, без винятку, виробничі процеси. Контролюються технологічні процеси, якість продукції, що виготовляється, витрати сировини та матеріалів, інструменти, використання основних виробничих фондів, дані про продуктивність праці та заробітну плату, випуск і збут продукції, роботу обладнання, постачання сировини і матеріалів.

До числа об'єктів контролю належать такі технологічні системи, як наприклад, машина, агрегат, поточна лінія; технологічний ланцюжок: потік — лінія — цех — завод — об'єднання.

Предметом управління є отримання запланованого результату об'єктом управління.

Предмет контролю — це стан і поведінка об'єкта управління. Предметом контролю таких об'єктів, як холдинг, підприємство, організація, структурний підрозділ або їх окремі частини та елементи, є їх діяльність відповідно до діючих законів, норм, правил, рішень, тобто певний стан об'єкта контролю на конкретну дату.

Стан об'єкта контролю описується якісними, кількісними, структурними характеристиками, а також часовими і просторовими.

Характеристики відносно часу зумовлюють наявність **попереднього, поточного** та **заключного** (підсумкового) контролю. *Попередній* контроль здійснюється з метою передбачення стану об'єкта або його окремих вузлів у майбутньому. *Поточний* — визначає стан об'єкта в процесі виконання операції, *заключний* — після її завершення.

Характеристики, пов'язані з простором, засновані на наявності **летучого** та **стаціонарного** контролю. *Летучий* контроль передбачає необхідність виїзду суб'єкта контролю на територіальне віддалений об'єкт. При *стаціонарному* — суб'єкт та об'єкт територіальне розміщені разом.

Залежно від якісних характеристик розрізняють **одиничний, множинний, одно-** та **багатофункціональний** контроль. Контроль, пов'язаний з однією контрольованою величиною, називають **одиничним**, з багатьма — **множинним** або **багатомірним**.

Залежно від обсягу операцій, контроль поділяється на **одно-** та **багатофункціональний**.

Суб'єктом контролю може бути група людей або організація, яка наділена відповідними повноваженнями. За характером стосунків суб'єкта та об'єкта контролю, тобто між тими, хто контролює і кого контролюють, розрізняють контроль **внутрішній і зовнішній**. При *внутрішньому* — суб'єкт та об'єкт контролю функціонують у межах однієї системи, а при *зовнішньому* — суб'єкт відокремлений, діє автономно, незалежно від об'єкта.

4. Залежно від завдання доцільно розрізняти **лінійний, функціональний та операційний типи контролю**. При застосуванні *лінійного* типу контролюється об'єкт в цілому (наприклад, контроль з боку директора підприємства); при *функціональному* — лише його частина (контроль з боку головного бухгалтера, технолога тощо). Контроль лише однієї окремої характеристики стану та поведінки об'єкта (наприклад, співвідношення рівня продуктивності праці й заробітної плати) є різновидом *операційного* типу контролю.

Серед загальних видів контролю, відносно стадії виконання господарської операції, можна виділити **попередній, направляючий, фільтруючий та заклучний** контроль.

Спрямовуючий та фільтруючий — це дві складові **поточного** контролю.

За допомогою **попереднього** контролю визначаються необхідність і можливість досягнення бажаної мети шляхом виконання запланованої операції, а також якісні, кількісні та структурні характеристики оптимального варіанту операцій, які плануються, через їх моделювання у часі та просторі. Під час попереднього контролю перевіряється правильність поставлених цілей, достовірність і точність прогнозів, можливість забезпечення запланованої операції ресурсами та доцільність здійснення самої операції.

→→→→

Систему процесів управління операцією можна зобразити так: *бажана за-*

гальна мета стратегія досягнення планування досягнення мети організація досягнення. Завданням попереднього контролю є визначення правильності сформульованої мети, визначення передумов і стратегії. Прикладами попереднього контролю є: розрахунок потенційної потреби у новій продукції (роботах, послугах), можливості забезпечення виробництва інвестиціями, сировиною або іншими ресурсами тощо.

Спрямовуючий (направляючий) контроль застосовується від початку здійснення господарської операції і до моменту досягнення необхідного результату. Під час такого контролю відбувається вимірювання, порівняння та оцінка стану й поведінки контрольованого об'єкта, а також розробляються та застосовуються коригуючі дії, що дозволяють у визначений строк і якісно досягти намічених результатів. При здійсненні спрямовуючого контролю перевіряється правильність застосування таких видів управлінської діяльності, як організація та мотивація. Визначальна риса такого контролю — безперервне стеження за станом і поведінкою контрольованого об'єкта.

Фільтруючий контроль також застосовується при перевірці здійснення господарської операції. Якщо хід операції не відповідає очікуваним характеристикам чи встановленим нормам, то виконання операції зупиняють до того часу, поки вона не буде відповідати вимогам.

За допомогою фільтруючого контролю відокремлюють доброякісну продукцію від бракованої. Якщо виріб не відповідає встановленим вимогам, то його бракують і повертають на виправлення. Якщо виріб відповідає усім технічним характеристикам, то він надходить на дільницю складання, де з окремих деталей роблять вузли. Фільтруючий контроль застосовується лише кілька разів протягом виконання господарської операції, а не безперервно, на відміну від спрямовуючого. Як практичну ілюстрацію розглянемо процедуру візування наказу в установі. Зміст та форма наказу коригується до того часу, поки він не буде задовольняти вимоги усіх працівників, що мають відношення до його розробки та виконання.

Заключний (остаточний) контроль, чи контроль за результатами, проводиться після закінчення операції. Прикладом такого контролю є ревізія використаних трудових ресурсів і фонду заробітної плати, фінансових результатів та рентабельності роботи підприємства за минулий місяць, квартал, рік.

Всі чотири види контролю необхідні для того, щоб контролювати роботу підприємства в цілому чи якусь одну важливу операцію. Найбільші можливості для ефективного управління виробництвом маємо при використанні направляючого контролю, оскільки є можливість наперед скоригувати ті чи інші дії і тим самим успішніше реалізувати визначену мету.

Системи контролю — це сукупність суб'єкта, об'єкта та засобів контролю, взаємодіючих як єдине ціле в процесі встановлення бажаних результатів виконання, вимірювання стану об'єкта контролю, аналізу та оцінки даних вимірювання, пошуку шляхів і вироблення заходів коригуючого впливу.

Та обставина, що до системи контролю зараховують об'єкт, свідчить про її унікальність, неповторність для кожного конкретного об'єкта контролю.

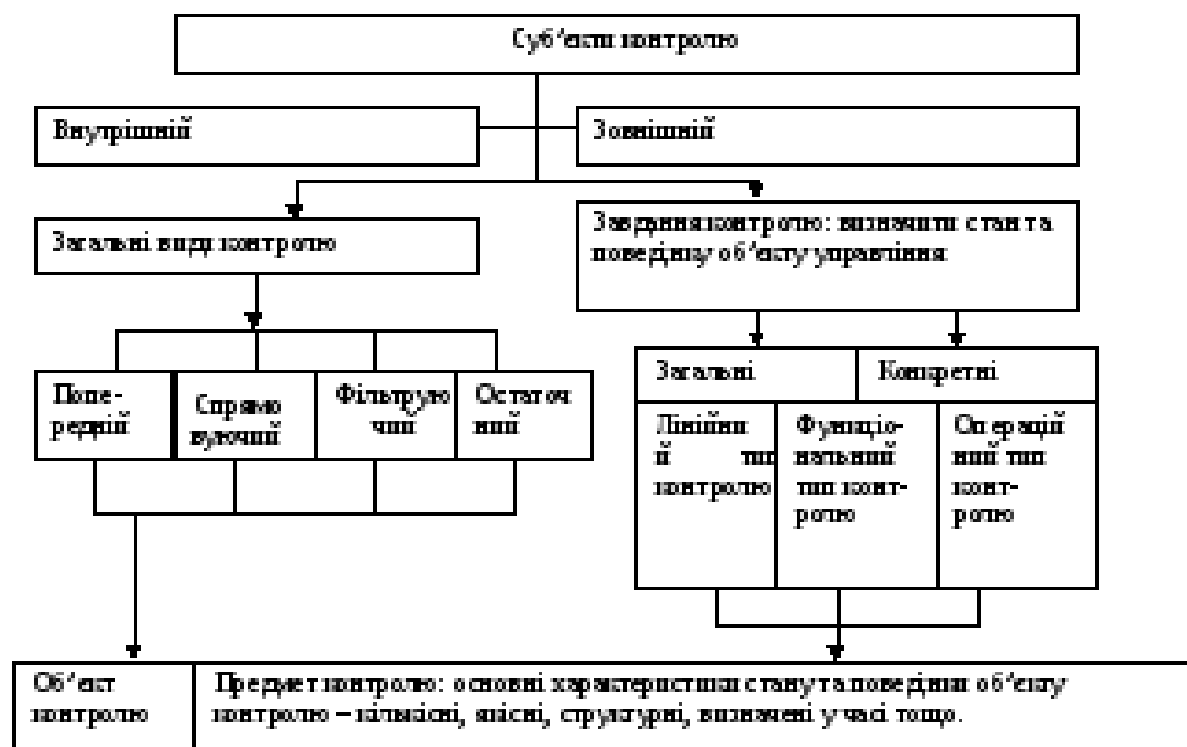


Рисунок Основні елементи системи контролю.

У кожній системі контролю використовуються *лінійні, функціональні і операційні типи контролю*, а також загальні види контролю.

До поняття "*засоби контролю*" доцільно включати не тільки технічні засоби, але й форми та методи контролю, які розробляються для кожної конкретної системи.

Складні системи контролю, крім інформаційно-вимірювальних функцій, виконують ще й аналітико-коригуючі.

Складні системи контролю мають багато характеристик, що відображають їх властивості, а саме: ефективність контролю, його достовірність, точність, продуктивність, тривалість часу роботи системи, швидкодія, витрати на здійснення контролю, час, необхідний на приведення системи до робочого стану, обсяг контролю, універсальність і гнучкість програм контролю, кількість і характер сигналів, на які повинна реагувати система, зміст і форми відображення результатів контролю, режим роботи системи, ступінь автоматизації, віддаленість від об'єктів контролю, конструктивне виконання, кількість персоналу, що обслуговує роботу системи, його кваліфікація та ін.

При проектуванні системи контролю необхідно враховувати ергономічні, естетичні, технічні, технологічні характеристики, зовнішні умови тощо.

Мета, завдання та характеристики системи контролю є основними та вихідними показниками, на основі яких розробляються вимоги до системи на стадії її проектування. Незалежно від ступеню складності система контролю завжди передбачає наявність хоча б чотирьох основних елементів, які реалізують її мету —

підтримування бажаного стану об'єкта контролю та управління. До таких елементів належать: *детектор*, *селектор*, *диспетчер* та *інформатор*.

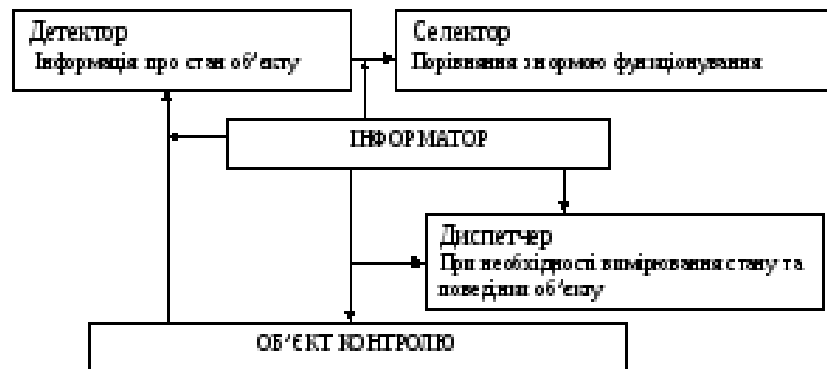


Рисунок Механізм дії системи контролю

Детектор фіксує значення характеристик об'єкта контролю і показує, що з ними відбувається.

Селектор отримує зафіксовану інформацію та обробляє її — порівнює фактичний стан з заздалегідь визначеними нормами функціонування чи очікуваннями і оцінкою того, що відбувається. Селектор відбирає лише ту інформацію, яка необхідна для цілей управління, і на цій основі оцінює значущість того, що відбулося. Відібрана інформація надходить до суб'єкта контролю або диспетчера.

Диспетчер, якщо це необхідно, надсилає управлінські сигнали у всі складові частини системи контролю.

Передача інформації між детектором, селектором, диспетчером і об'єктом контролю здійснюється *інформатором*.

Виділення чотирьох елементів системи контролю є зручним для побудови моделі системи контролю. Типи систем визначаються залежно від складності цих елементів, їх здатності вирішувати завдання для досягнення цілей системи контролю, від техніки та технології контролю, його видів, типів та методів, що реалізуються в системі та ін.

Виконати самостійну роботу:

№6 «Мета, завдання, аудиту»

Контрольні питання:

1. Дайте визначення та розкрийте сутність поняття «контролю»
2. Охарактеризуйте етапи контролю
3. Мета контролю
4. Завдання контролю
5. Предмет контролю
6. Об'єкти контролю
7. Суб'єкти контролю
8. Типи контролю та їх характеристика

Список використаної літератури:

Основна:

1. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник / О.О. Гуторова. – Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. – Х.: ХНАУ, 2017. – 267 с.
2. Менеджмент: Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. – Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
3. «Менеджмент організацій»: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А.Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
4. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
5. Саюн О.В. «Основи менеджменту»: Навчальний посібник - Черкаси – 2014. - 216 с.
6. Фінансовий менеджмент: підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки; [М. І. Крупка, О. М. Ковалюк, В. М. Коваленко та ін.]. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. – 440 с.

Додаткова:

1. Бердинець М. Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі [текст] навч. посіб. / М. Д. Бердинець, А. В. Сурженко. – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 352 с.
2. Марченко О. М. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021.- 224 с.
3. Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Х.: Право, 2013. – 216 с.
4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / О. М. Сумець; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків: ХНУВС, 2021. – 208 с.

Інформаційні ресурси

1. <https://inter.ptngu.com>
2. <https://zakon.rada.gov.ua>