

*O. LIPATOVA, PhD, associate professor
Belarusian State University of Transport*

ASSESSMENT OF FINANCIAL STABILITY OF SUBJECTS OF MANAGING

The technique of an assessment of financial stability of the organization on the basis of private indicators and an integrated assessment is considered.

Получено 01.10.2015

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг
(проблемы повышения эффективности).
Вып. 8. Гомель, 2015**

УДК 338.246.025.2:334.012.33

*Н. В. ОСИПЧУК
Брестский государственный технический университет*

ТЕХНОЛОГИЯ КОНТРОЛЯ В ПРОЦЕССЕ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Обосновывается необходимость использования соответствующих принципов, методов и технологии контроля в процессе управления организацией. Приводятся основные черты эффективного контроля.

Контроль – явление многогранное и многоплановое. Слово «контроль» образовалось от латинского выражения «contra rotulus», от которого затем произошло французское словосочетание «contre role», означающее сопоставление или противопоставление должного, заранее установленного (изменение с целью восстановления) [1]. В течение длительного времени сущность контроля заключалась в проверке правильности составления документов. Контроль ассоциировался с деятельностью, главным образом, бухгалтеров, кассиров, финансовых работников. Несколько позже под контролем понималась проверка соответствия действий поставленным целям, задачам, действующим законам. В настоящее время контроль включил также анализ отклонений и раскрытие их причин. В словарях и энциклопедиях контроль определяется как проверка чего-либо; надзор с целью обеспечения функционирования системы в соответствии с принятыми нормами; проверка правильности тех или иных действий в области производства и управления. В

зависимости от того, на каком уровне и относительно чего рассматривается, контроль может быть охарактеризован как форма или вид деятельности, как принцип, как функция управления.

Классик науки управления и автор «теории администрации» А. Файоль отмечал, что контроль – наиболее важная функция управления, конечный итог всей управленческой деятельности. По его мнению, следует контролировать всё: предметы, людей, действия.

Основными моментами осуществления контроля по Файоллю являются следующие:

а) выбор способа контроля, например, руководитель может изначально выбрать жесткие способы контроля выполнения заданий или, наоборот, предоставить подчиненным реализацию функций контроля (через групповое давление и правила соблюдения групповых норм);

б) выбор масштаба контроля или частоты и силы вмешательства руководителя в процесс изготовления продукта;

в) выбор метода положительного или отрицательного стимулирования для достижения наименьшего отклонения от плановых норм [2].

Благодаря налаженному контролю осуществляется регулярный и эффективный процесс управления организацией без потрясений. Планирование, организацию и мотивацию нельзя рассматривать в отрыве от контроля. Специалисты отмечают, что многие проблемы на предприятии возникают из-за плохого контроля. Зачастую фирма, пережив один кризис, переходит к другому, а причина кроется в отсутствии системы налаженного контроля. Без контроля начинается хаос, без него невозможно объединить деятельность работников организации по достижению общих целей. Отсюда можно сделать вывод о том, что без контроля невозможно управлять любым процессом.

В литературе встречается мнение, что контроль, по сравнению с другими функциями управления, носит вторичный характер. Представляется, что и при перечислении функций управления (где контроль обычно ставится в конце этого перечня), и при их рассмотрении речь идет не о его второстепенности как вида деятельности, а о последовательности действий в процессе управленческой деятельности. Контроль не существует в изолированном виде – не должно быть контроля ради контроля. Контроль осуществляется в определенной отрасли управления с ее особенностями и конкретным содержанием, а значит, в определенном объеме и в определенной форме. Он направлен на конкретный результат и пути достижения этого результата, а также устранение субъективных и учет объективных препятствий при осуществлении управленческой деятельности.

Контроль обеспечивает конкретность управления и осуществление его в соответствии с принятыми решениями. Контроль выступает неотъемлемой составной частью всего процесса рационализации хозяйственной деятельности организаций.

В практике управления существует так называемая *технология контроля*. Технология контроля – это механизм, включающий выбор методов и процедур для получения данных, исходя из которых выявляются отклонения от целей управления. Задача технологии контроля – обеспечить руководство субъекта управления нужной информацией, несмотря на ее нехватку или избыток, искажение, невозможность точно установить тенденции, факты и т. п. [3]. Технология контроля состоит из пяти блоков (рисунок 1).

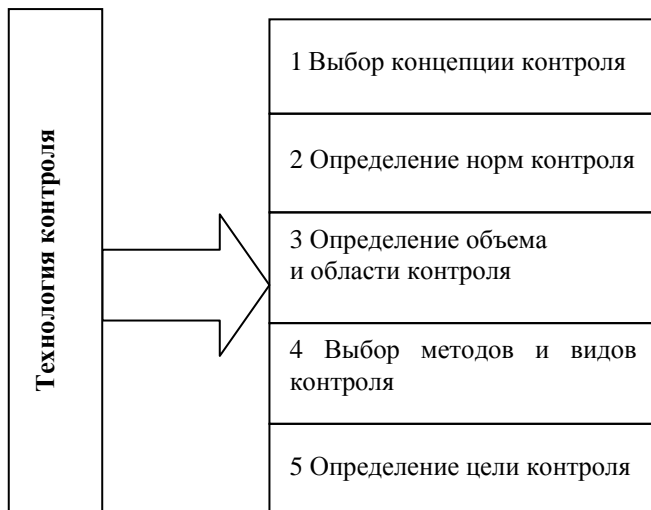


Рисунок 1 – Составляющие технологии контроля

Первый блок представляет собой **процесс выбора концепции контроля** и включает определение предмета контроля и контролирующего органа (государственный орган, структурное звено организации или сотрудник).

Второй блок представляет собой **процесс определения норм контроля** и содержит этические, правовые, производственные и другие нормы. Установление норм функционирования, стандартов выступает как определение начальной точки контроля.

Третий блок представляет собой **процесс определения объема и области контроля**, который может быть сплошным или выборочным, административным, техническим и финансово-хозяйственным и т.п. Контролю может подлежать качество продукции, производительность труда и т.д.

Четвертый блок объединяет в себе **методы и виды контроля** и является наиболее важным с точки зрения определения соответствия деятельности, осуществляемой в данной системе, намеченным целям и принципам. Методами осуществления контроля могут быть ревизия, аудит, тематическая про-

верка, экономический анализ, обследование, расследование и хозяйственный спор. Основой для выбора вида контроля служит время его осуществления. Этот критерий позволяет выделить три вида контроля: предварительный, текущий и последующий.

Указанные виды контроля имеют одинаковые цели и способы осуществления, отличаются друг от друга только временем проведения. *Предварительный контроль* применяется на стадии принятия управленческих решений, до начала совершения хозяйственных операций. Его целью является предупреждение нарушений законности, нецелесообразного, неэффективного использования хозяйственных средств и принятия необоснованных решений.

В процессе предварительного контроля человеческих ресурсов анализируется качество и достаточность деловых, профессиональных знаний и навыков для выполнения работы, происходит подбор недостающих кадров, переподготовка имеющихся с целью приобретения требуемых качеств.

Предварительный контроль материальных ресурсов состоит в выработке стандартов минимально допустимых уровней качества и проведении физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям. Одним из способов данного вида контроля является выбор поставщиков, доказавших способность поставить качественное сырье, соответствующее техническим условиям, другим – обеспечение необходимого уровня запасов, позволяющего ритмично работать.

Предварительный контроль финансовых ресурсов позволяет обеспечить уверенность в том, что организация будет иметь денежные средства в количестве, необходимом для проведения работ. В рамках данного вида контроля осуществляется детальный расчет поступления и использования денежных средств в организации в течение прогнозируемого времени, определяется уровень, ниже которого не должна упасть сумма наличности компании.

Текущий контроль осуществляется в ходе хозяйственных операций. Иначе его называют оперативным контролем. Его цель – оперативное выявление и своевременное пресечение нарушений и отклонений при выполнении производственных заданий, поиск и освоение внутрихозяйственных резервов роста эффективности производства. Текущий контроль позволяет своевременно выявить резервы роста эффективности производства, которые в ходе осуществления предварительного или последующего контроля могут остаться не вскрытыми. В этой связи данному виду контроля самое пристальное внимание должно уделяться со стороны ответственных работников субъектов хозяйствования, заинтересованных в результатах своей деятельности. Если возникают отклонения, то руководитель должен знать об этом как можно скорее. Своевременный контроль позволяет либо прекратить неэффективную деятельность, либо оперативно внести необходимые корректировки. Если контроль осуществляется с большим лагом, то тогда можно только констатировать упущенные возможности предприятия.

Основными объектами текущего контроля являются показатели оперативной отчетности, первичные документы, отражающие те или иные хозяйственные операции.

Последующий контроль осуществляется после совершения хозяйственных операций по истечении определенного отчетного периода. Цель данного вида контроля – установление правильности, законности и экономической целесообразности произведенных хозяйственных операций. Отличительной особенностью последующего контроля является полнота охвата им проверяемых объектов, возможность дать всестороннюю оценку эффективности использования производственного потенциала, обеспечение сохранности собственности предприятия. Последующий контроль дает руководству информацию, необходимую для планирования аналогичных работ в будущем и позволяет избежать повторения выявленных проблем. Также он способствует мотивации, так как позволяет выявить соотношение фактических результатов и вознаграждения и более эффективно сформировать будущие ожидания работников.

Пятый блок технологии контроля представляет собой **процесс определения цели контроля**. Цели контроля фокусируются вокруг задачи обеспечения единства решения и исполнения, а также предупреждения возможных ошибок и недоработок. Конкретной целью контроля выступает, в частности, задача эффективного использования ресурсов организации.

Для достижения своих целей контроль должен быть *эффективным*. Эффективность контроля проявляется в нескольких аспектах: достижения целей контроля; обеспечения желательного поведения работников; соблюдения экономичности, означающей, что затраты на осуществление контроля окупаются.

Можно выделить основные черты, которыми должен обладать эффективный контроль:

1) стратегическая направленность контроля. Чтобы быть эффективным, контроль должен отражать общие приоритеты и направления развития организации;

2) 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 и в состоянии сформулировать новые цели, которые обеспечат ее выживание в будущем;

3) соответствие контроля характеру деятельности предприятия. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно. Неподходящий механизм контроля может скорее маскировать, а не собирать критически важную информацию. Проведение контроля возможно в том случае, когда стандарты имеют количественное измерение и соответствуют контролируе-

тому виду деятельности. Если цели трудно измерить, то следует попытаться найти какой-то косвенный показатель. Например, поставлена цель: улучшить психологический климат в коллективе компании. Ее трудно измерить, но косвенно можно оценить по количеству работников, довольных моральной обстановкой на предприятии. Если на момент постановки цели доля довольных, согласно анонимному опросу, составляла 30 % (что собственно и послужило поводом к выдвиганию подобной цели), а через год составила 50 %, то можно считать, что работа по достижению цели действительно ведется. Но если требовалось довести этот показатель за год до 60 %, то видно, что темпы движения к поставленной цели недостаточны и следует внести коррективы. Отсутствие измерителя означает, что у менеджера нет показателя результативности, а подчиненные не знают, каких результатов им следует добиться. Менеджер вынужден управлять по наитию, реагируя лишь на ситуацию, которая при подобном подходе легко может выйти из-под контроля. Поэтому, если цели невозможно измерить, от них лучше отказаться [3];

4) своевременность контроля. Своевременность контроля заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его поведения, а 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 [2];

5) гибкость контроля. Контроль должен приспосабливаться к происходящим изменениям. Отсутствие гибкости не позволяет своевременно отреагировать на происходящие изменения, приводит к потере результативности и управляемости в организации;

6) простота контроля. Простейшие методы контроля требуют меньше усилий и более экономичны. Но самое важное состоит в том, что, если система контроля слишком сложна и люди, взаимодействующие с ней, не понимают и не поддерживают её, такая система контроля не может быть эффективной. Избыточная сложность ведёт к беспорядку – потере контроля над ситуацией. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой контроля и реализующих её;

7) объективность контроля. Справедливая оценка правильности и эффективности принятых управленческих решений повышает эффективность контроля;

8) экономичность контроля. Любой контроль, который стоит больше, чем он дает для достижения целей, не улучшает ситуацию, не имеет права на осуществление.

Люди являются неотъемлемым элементом системы контроля в организации, на это обстоятельство, как правило, обращают внимание и теоретики, и

практики. Человек имеет суждения, ожидания, рефлексию. Он склонен искать способы ухода от жесткого контроля, приспосабливаться к применяемым методам и стандартам. Если человек плохо мотивирован, то никакие, даже самые лучшие, стандарты не будут достигнуты. Человек всегда ведет себя в соответствии с ситуацией и очень чутко улавливает недостатки применяемой системы контроля. Если жестко контролировать дисциплину сотрудников, то это еще не будет означать, что, придя на работу вовремя, они будут усердно выполнять задания. Поэтому при разработке систем контроля менеджер должен учитывать поведение человека в организации.

Немецкий специалист по менеджменту Г. Шредер выявил следующие негативные проявления контроля:

- тот факт, что сотрудник находится под наблюдением, вынуждает его наблюдать за собой, но при этом человек начинает задумываться над своими автоматически протекающими действиями и теряет уверенность в себе;

- контроль является признаком разницы в статусе. Он идет вразрез с человеческой потребностью в признании и высокой оценке (тот, кого контролируют, является в большинстве случаев подчиненным);

- контроль особенно неприятен, когда наблюдаемый не знает точно, что именно контролируют;

- так как контроль узаконен, никто не может от него защититься; возникающее по этой причине раздражение «выливается» где-нибудь в другом месте;

- контроль зачастую субъективно воспринимается как придирки, хотя руководитель об этом не думает;

- контроль может восприниматься как недоверие, в этом случае он препятствует хорошим отношениям между руководителем и подчиненными [3].

Таким образом, главное предназначение контроля – предотвращение ошибок, отклонений от стандартов, недопущение кризиса, а не фиксация ошибок. Необходимо стремиться не к тому, чтобы «схватить нарушителя за руку», а чтобы нарушения не произошло. Конечная цель контроля – решение задач, стоящих перед организацией, и своевременное предотвращение проблем, а не сбор текущей информации. Каждая компания должна стремиться к тому, чтобы ее контрольный механизм был совершенным с точки зрения предназначения и конечных целей.

Система контроля должна быть тщательно спроектирована, чтобы у сотрудников не было желания хорошо выглядеть при проведении контрольных измерений при полном игнорировании целей организации. Например, строго контролируется своевременный приход на работу, а что сотрудник делает после этого остается без внимания. В этом случае он будет всячески демонстрировать, что не опоздал, и заниматься делами, которые не имеют отношения к работе (звонить друзьям по телефону, просматривать в интернете криминальную хронику, долго курить в коридоре и пр.). Поведение, ориентированное на контроль, означает, что сотрудники всячески подчеркивают ту работу, где проводятся измерения, и пренебрегают той, где подобных из-

мерений не ведется. Другим аспектом проявления поведенческого эффекта является стремление работников скрывать истинную информацию и выдавать ту, за которую их поощряют. Например, если менеджера стимулируют за выполнение плана, то на предплановой стадии он будет занижать свои действительные возможности. В итоге будут потеряны ориентиры для развития, контролеры не будут знать, сколько ресурсов должно быть затрачено на самом деле и какие цели реально могут быть достигнуты.

В заключение следует отметить, что процесс контроля – это деятельность объединенных в определенную структуру субъектов контроля (органов контроля, руководителей, контролеров, общественных организаций и др.), направленная на гарантированное достижение наиболее эффективным и производительным способом целей управления путем реализации контролируемыми органами задач контроля и применения его соответствующих принципов, методов, технических средств и технологии.

Контроль дает возможность не только корректировать управленческую деятельность, но и помогает предвидеть перспективы дальнейшего развития и достижения конкретного результата на предприятии.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 **Велесько, Е. И.** Стратегический менеджмент : пособие / Е. И. Велесько, А. А. Неправский. – Минск : БГЭУ, 2009. – 307 с.

2 **Драчева, Е. Л.** Менеджмент : учеб. пособие / Е. Л. Драчева, Л. И. Юликов. – М. : Мастерство, 2002.

3 Контроль. Экономические термины и понятия [Электронный ресурс]. – 2015. – Режим доступа : http://forexaw.com/TERMs/Economic terms and_concepts/Business/1833. – Дата доступа : 13.09.15.

N. ASIPCHUK

Brest State Technical University

TECHNOLOGY OF THE CONTROL IN THE COURSE OF EFFICIENT CONTROL THE ORGANIZATION

In article necessity of use of corresponding principles, methods and technology of the control in managerial process by the organisation is proved. The basic lines of an effective control are resulted.

Получено 15.09.2015