

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Менеджмент - функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент как собирательное от менеджеров - это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению. А управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других - это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления (менеджмент) имеет четыре взаимосвязанные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

Целью данной курсовой работы является рассмотрение внутреннего и внешнего контроля в организации. Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

1. Рассмотреть понятие, функции и задачи контроля;
2. Проанализировать процесс контроля;
3. Раскрыть два основных вида контроля;
4. Рассказать о значении контроля в жизнедеятельности организации и о его возможных негативных последствиях.

## **ГЛАВА 1. Теоретические основы**

### **1.1 Контроль: основные понятия, цели, функции**

Контроль – это процесс оценки уровня выполнения заданий и достижения целей, выявление отклонений, сбоев и причин их появления с целью обеспечения выполнения планов, заданий, направленных на достижение целей организации. Феномену контроля подвержено все, что напрямую или косвенно относится к производительной деятельности организации. Внутренний контроль

осуществляется сотрудниками, которые в структуре организации занимают высшую должность по отношению к сотрудникам, над которыми будет осуществляться контроль. Внешний контроль осуществляют фирмы, которые специализируются на внешнем аудите. Независимо от вида (внешний или внутренний) основная функция у контроля одна: наблюдение за происходящими процессами в управляемом объекте, сопоставлении реально достигаемых результатов с запланированными и выявлении отклонений. Не стоит забывать о том, что в процессе управления все функции взаимосвязаны между собой, так, например, функция контроля наиболее тесно связана с функцией планирования, поскольку контролирует движение организации к поставленным целям.

Рассмотрим, что подразумевает под собой контроль в менеджменте:

- сбор и систематизация информации о фактическом состоянии деятельности и ее результатах (учет);
- оценка состояния и значимости полученных результатов деятельности, выявление отклонений от стандартов - плановых заданий, нормативов (оценка);
- анализ причин отклонений и дестабилизирующих факторов, влияющих на результаты деятельности (анализ).

В системе управления контроль выполняет следующие основные функции:

1. Проверочная (проверка целесообразности управленческих решений, проверка выполнения управленческих решений, выявление ошибок и нарушений);
2. Информационная (сбор, обработка и передача информации по состоянию контролируемого субъекта);
3. Диагностическая (изучение реального положения дел, выявление существующих тенденций изменений);
4. Прогностическая (подготовка предположений о будущем состоянии объекта);
5. Коммуникационная (обеспечивает налаживание обратной связи от объекта управления к субъекту управления);
6. Ориентирующая (показывает на что необходимо обратить первоочередное внимание);
7. Стимулирующая (по итогам контроля производится оценка персонала, его поощрение и наказание);
8. Корректирующая (на основании контроля производится корректировка действий);
9. Защитная (способность сохранения ресурсов организации).

Контроль решает в системе управления несколько задач:

Во-первых, позволяет заранее обнаружить во внутренней или внешней среде организации факторы, которые могут оказать существенное влияние на ее деятельность, необходимым образом подготовиться и своевременно на них отреагировать. Он помогает также отследить недостаточно четко выраженные тенденции в развитии организации, их направление и глубину и создавать более обоснованные и надежные планы.

Во-вторых, контроль помогает своевременно выявить неизбежные в работе любой организации нарушения и изъяны, ошибки, промахи и оперативно принять необходимые меры для их устранения.

В-третьих, итоги контроля служат основой оценки результатов деятельности организации, работы персонала за определенный период, эффективности и надежности системы управления.

В-четвертых, контроль позволяет скорректировать текущее положение дел, создать необходимые предпосылки для стимулирования.

Контроль подразделяется на три этапа:

1. установление планируемых показателей. Этот этап необходим для реализации целей и миссии организации, так как на нем разрабатываются необходимые мероприятия;
2. сопоставление планируемых результатов с действительными. При их несовпадении определяется уровень отклонений от заданных параметров, которые могут быть значительными и незначительными. На основе данного анализа предпринимается решение о необходимости принятия корректирующих мер;
3. процесс осуществления корректирующих мер. В результате применения соответствующих действий контроль позволяет предприятию повысить качество выполняемой работы и не отступить от намеченных целей, которые необходимы для работы предприятия.

Поведение людей не единственный фактор, определяющий эффективность контроля. Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами.

Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен.

Когда организации осуществляют свой бизнес на зарубежных рынках, функция контроля приобретает дополнительную степень сложности. Контроль на международном масштабе является особенно трудным делом из-за большого числа различных областей деятельности и коммуникационных барьеров. Результативность контроля можно улучшить, если периодически проводить встречи ответственных руководителей в штаб-квартире организации и за границей. Особенно важно не возлагать на иностранных управляющих ответственность за решение тех проблем, которые от них не зависят.

Помимо понятия, функций контроля, для полного анализа исследуемой тематики необходимо рассмотреть и процесс контроля.

## 1.2 Процедура контроля в организации

Процесс контроля в организации – это деятельность субъектов контроля, направленная на выполнение принятых решений путем реализации определенных задач, принципов, методов, применения технических средств и технологии контроля. В процедуре контроля существуют три этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. Рассмотрим каждый из этапов более подробно.

### 1. Определение стандартов контроля.

Первый этап процедуры контроля демонстрирует, насколько близко, в сущности, слиты функции контроля и планирования. Стандарты - это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Эти цели явным образом вырастают из процесса планирования. Как правило, проверка на соответствие результатов заданным стандартам производится ежемесячно, ежеквартально, ежегодно. Выделяют четыре уровня стандартов в организации: организационный, функциональный, уровень отдела, стандарты выполненной работы.

Организационный уровень – установка стандартов руководителями в виде необходимости достижения определенного уровня, характеризующего работу организации в целом.

Функциональный уровень – это стандарты, которые устанавливаются для каждого отдельного звена организации, основываясь на стандарты организационного уровня. На этот уровень стандартов опираются менеджеры среднего звена.

Уровень отдела – это стандарты, разработанные для каждого отдела организации в отдельности.

Стандарты выполнения работы – это индивидуальные стандарты для каждой конкретной должности.

В свою очередь, все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации. Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличаются две очень важные особенности. Они характеризуются наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа, и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы. Показатель результативности точно определяет то, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей. Подобные показатели позволяют руководству сопоставить реально сделанную работу с запланированной и понять мы должны сделать, чтобы достичь запланированных целей. Относительно легко установить показатели результативности для таких величин как прибыль, объем продаж, стоимость материалов потому, что они поддаются количественному измерению. Но некоторые важные цели и задачи организаций выразить в числах невозможно. Например, повышение морального уровня, рассматриваемое в качестве цели, выразить в числовых показателях очень трудно или зачастую вообще невозможно. Невозможно точно приписать тому или иному уровню морали численное значение или выразить его через эквивалентную сумму долларов. Но организации, работающие эффективно, стремятся обойти трудности, связанные с выражением целей в количественном виде, и им это удается. Так, например, информацию о духовном уровне и состоянии работников можно получить посредством различного рода обследований и опросов. Более того, некоторые из этих, явно не поддающихся количественному измерению величин, можно представить в численном виде косвенно, измеряя некоторый показатель. Малое количество увольнений, например, обычно является проявлением удовлетворенности работой. Таким образом, количество увольнений может использоваться как показатель результативности при выработке стандартов в области удовлетворенности работой. Опасность использования косвенных проявлений каких-либо величин вместо прямых измерений этих величин состоит в том, что на эти измеряемые косвенные проявления могут оказывать воздействие и совершенно другие

переменные. Также люди могут оставаться на работе не потому, что их потребности здесь по-настоящему удовлетворяются, а потому, что они считают, что найти другую работу будет достаточно трудно. Менеджеру нужно все время быть настороже и научиться отделять симптомы от истинных причин. Существенно важно, чтобы руководители ясно осознавали, что в данной конкретной ситуации на результаты их действий будут оказывать влияние очень многие факторы.

#### 1. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами.

На данном этапе руководитель должен определить, насколько фактические результаты решения соответствуют установленным стандартам. В случае их расхождения он должен также решить, насколько допустимы, или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. После этого он дает оценку фактических результатов, т.е. делает вывод о качестве принятого решения. Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, состоит из четырех фаз: определение масштаба допустимых отклонений, измерение фактических результатов, передача информации о результатах и собственно оценка результатов.

В процессе принятия решений не всегда требуется абсолютно точное соблюдение всех критериев выбора. По отдельным атрибутам руководитель может установить так называемый масштаб допустимых отклонений, в пределах которого отклонение фактических результатов от желаемых считается несущественным и не вызывает опасений. Величина масштаба играет критически важную роль. Если масштаб слишком велик, то возможные отклонения могут привести к необратимым последствиям. Напротив, если масштаб слишком мал, то руководство организации вынуждено будет реагировать на каждое незначительное отклонение, что весьма утомительно и требует массы времени. В этом случае контроль становится неэффективным. Важно помнить, что преимущества, получаемые от контроля, должны превосходить затраты ресурсов и времени на его проведение. Это достигается путем использования принципа исключения, согласно которому система управления должна «срабатывать» только при наличии заметных отклонений фактических результатов от требуемых.

Измерение фактических результатов – наиболее трудная фаза контроля. Для этого необходимо определить типы шкал и единицы измерения показателей, подлежащих контролю, а также выбрать скорость, частоту и точность измерений. Важный фактор, который определяет возможность и целесообразность контроля, – это его «стоимость». С учетом данного фактора руководитель должен решить: а

стоит ли вообще осуществлять контроль? Если стремиться измерять все подряд, и как можно точнее, то затраты на проведение контроля будут столь велики, что его стоимость превзойдет ожидаемый эффект.

Важную роль в процессе контроля играет передача информации о результатах. Данные, полученные путем измерений показателей, ничего не значат, если они точно и вовремя не доводятся до сведения руководителей, отвечающих за решение проблемы. Кроме того, эта информация должна быть представлена в удобной и наглядной форме, позволяющей легко понимать ее смысл и предпринимать адекватные действия. Основные трудности, связанные с передачей информации для контроля, заключаются в следующем:

- Во-первых, передаваемые сообщения могут искажаться в процессе межличностного общения или прохождения по каналам связи.
- Во-вторых, могут возникать информационные перегрузки, которые подавляют восприятие и мышление руководителей, поглощенных переработкой больших потоков информации.
- В-третьих, организация может иметь запутанную и громоздкую структуру, которая усложняет пути прохождения информации и повышает вероятность ее искажения.

Оценка результатов – заключительная фаза второго этапа контроля. Она состоит в том, что руководитель сравнивает между собой фактические и требуемые результаты решения с учетом масштаба допустимых отклонений и выносит суждение о том, достигнута цель принятия решения или нет. При этом он анализирует реальные значения показателей и в случае их серьезного отклонения от стандартов принимает решение о выполнении корректирующих действий.

#### 1. Выполнение контролирующих действий.

После вынесения оценки процесс контроля переходит на третий этап. Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения:

а) Ничего не предпринимать.

Основная цель контроля состоит в том, чтобы добиться такого положения, при котором процесс управления организацией действительно заставлял бы ее функционировать в соответствии с планом. Если сопоставление фактических результатов со стандартами говорит о том, что установленные цели достигаются, лучше всего ничего не предпринимать. В управлении нельзя, однако, рассчитывать

на то, что случившееся один раз, повторится снова. Если система контроля показала, что в каком-то элементе организации все идет хорошо, необходимо продолжать измерять результаты, повторяя цикл контроля.

б) Устранить отклонение.

Система контроля, которая не позволяет устранить серьезные отклонения прежде, чем они перерастут в крупные проблемы, бессмысленна. Естественно, что проводимая корректировка должна концентрироваться на устранении настоящей причины отклонения. В идеале стадия измерений должна показывать масштаб отклонения от стандарта и точно указывать его причину. Это сопряжено с необходимостью эффективной процедуры принятия решений. Поскольку, однако, большая часть работы в организации является результатом объединенных усилий групп людей, то абсолютно точно определить корни той или иной проблемы не всегда представляется возможным. Смысл корректировки во всех случаях состоит в том, чтобы понять причины отклонения и добиться возвращения организации к правильному образу действий. Осуществление корректировки может быть достигнуто путем улучшения значения каких-либо внутренних переменных факторов данной организации, усовершенствования функций управления или технологических процессов. Причиной возникающих проблем может быть любая переменная величина и вклад в отклонение полученных результатов от желаемых может давать сочетание различных факторов. Естественно поэтому менеджер не может выбрать какое-то одно корректирующее действие только потому, что оно решает только что возникшую проблему. Прежде, чем выбирать корректирующее действие, необходимо взвесить все имеющие отношения к данной проблеме, внутренние переменные и их взаимосвязи. Поскольку все подразделения организации так или иначе связаны между собой, любое крупное изменение в одном из них затронет всю организацию. Вот почему менеджер должен вначале убедиться, что предпринимаемое им корректирующее действие не создаст дополнительных трудностей, но поможет их разрешить.

в) Пересмотреть стандарт.

Действительная причина несовпадения фактических и требуемых результатов может заключаться и в том, что руководство сформулировало нереалистичную цель принятия решения. Завышенные требования к качеству решений делают напрасными все усилия людей, участвующих в решении проблемы, и снижают их мотивацию. С другой стороны, легкость достижения поставленной цели может быть следствием того, что руководство установило слишком «мягкие» критерии

выбора. Поэтому контрольная информация может указывать на необходимость корректировки не только самих решений, но и требований, предъявляемых к их качеству, причем, как в сторону повышения, так и в сторону понижения.

Неотъемлемой частью процедуры контроля в организации, также является оценка производственных показателей. Если в организации были установлены стандарты, то процесс анализа работы предприятия становится более удобным, наглядным, быстрым. Контроль в этом случае может быть представлен как следующая последовательность действий.

- Стандарты деятельности.

Первым шагом является установление стандартов и норм, с которыми будет сравниваться реальная деятельность организации. Эти стандарты должны быть одновременно количественными и качественными и обычно представляются в виде набора организационных или проектных целей. При этом количественные цели устанавливаются также в стратегиях.

- Установление допустимых отклонений.

На этой стадии предполагается определение допустимых и приемлемых отклонений в реальной деятельности организации от существующих стандартов. Частично эти допущения выражаются в прогнозируемых ошибках, но в основном они устанавливаются для запуска самих действий.

- Оценка реальной деятельности.

На этом этапе используются различные методы для измерения и оценки реальной деятельности организации в целях контроля. Подробнее эти методы будут рассмотрены ниже.

- Сравнение стандартов и реальной ситуации.

Для количественных показателей вычисления могут производиться непосредственно, хотя и здесь могут возникнуть определенные проблемы. Но сравнение по качественным стандартам в основном опирается на оценочные суждения и поэтому характеризуется довольно высокой субъективностью.

- Текущая деятельность.

В случаях, когда желаемый результат не был достигнут, могут быть предприняты корректирующие действия для изменения существующих стратегий. Обычно текущая деятельность ограничивается рамками стратегий бизнеса и операционных стратегий (с преимуществом первых).

- Будущая деятельность.

В то время как в рамках текущей деятельности задача состоит в избежании неудовлетворительного состояния организации в ближайшем будущем, то целью будущей деятельности является извлечение уроков из прошлого, использование накопленного опыта как вклада в формирование будущих стратегий.

Все эти этапы можно применить и к контролю над задачами, и над прибылями, и над стратегиями, что будет обсуждаться далее. Кроме того, приведенная выше система контроля согласуется и другими процессами контроля, проводимыми в организации, с оценкой и организацией обратной связи для внутренней проверки стратегий; с высоким значением контрольной информации в рамках общих информационных систем управления.

При организации контроля необходимо учитывать следующее:

- выполнение контрольных функций должно поручаться лицам, достаточно компетентным в вопросах, подлежащих контролю, чтобы оценить причины и следствия возможных отклонений, предложения по устранению,
- работники, осуществляющие контроль, не должны быть связаны едиными материальными интересами с подконтрольными подразделениями, чтобы обеспечить объективность и принципиальность оценок.

### 1.3 Виды контроля

Контроль по отношению к организации делится на внутренний и внешний.

Внешний контроль осуществляется руководством или специальными сотрудниками – контролерами.

Внешний контроль основывается на том факте, что люди, по крайней мере формально, лучше выполняют свои обязанности, если знают, что за ними наблюдает руководитель, или его представитель.

Психологи считают, что на это имеется несколько причин. Наиболее очевидная состоит в том, что по результатам контроля происходит оценка

сотрудников и связанные с ней поощрения, наказания, продвижения по службе. Пристальный контроль может означать также, что данной сфере деятельности руководство придает большое значение, и поэтому за нее стоит держаться и проявить хотя бы показное усердие, чтобы выделиться на фоне остальных.

Успех внешнего контроля зависит от ряда обстоятельств:

Во-первых, должна быть предусмотрена так называемая «защита от хитреца», то есть от того, кто, ничего не делая, пытается создать видимость активной и добросовестной работы, показать руководству не то, что есть на самом деле, а то, что оно желало бы видеть. Ради такой «показухи» забрасываются действительно важные и нужные дела, блокируется важная информация, ставящая под сомнения «достижения». Чаще всего это делается с помощью манипулирования показателями, занижения или завышения их истинной величины.

Во-вторых, цели, которые ставятся перед людьми в системе внешнего контроля, должны быть достаточно трудными, не дающими исполнителям «засыпать на ходу», но не оставляющими лазеек для лентяев. Считается, что в наибольшей степени они стимулируют тогда, когда у исполнителя имеется 50%-ая уверенность в их достижении.

В-третьих, по итогам внешнего контроля обязательно должно следовать поощрение (как правило, поощрение осуществляется в виде премиальных выплат), а, если необходимо, и наказание (как правило, наказание осуществляется в виде лишения премиальных выплат, выговора, увольнения).

Чтобы обеспечить выполнение этих условий система внешнего контроля должна быть по сути тотальной, требующей огромных материальных и трудовых затрат. При постоянно усложняющейся деятельности она становится экономически и технически непосильной даже для крупных организаций. Выход из сложившейся ситуации лежит во внедрении, где возможно, практики внутреннего контроля, или самоконтроля.

На любой стадии процесса управления неизбежны отклонения фактического состояния объекта управления от планируемого. Для своевременной информации о качестве и содержании таких отклонений необходим внутренний контроль. В рамках внутреннего контроля исполнители сами следят за своей работой и ее результатами и вносят по мере необходимости корректировки в собственную деятельность.

Внутренний контроль организации — это осуществление субъектами организации таких действий, как:

1. определение фактического состояния организации (объекта контроля);
2. сравнение фактических данных с планируемыми;
3. оценка выявляемых отклонений и степени их влияния на аспекты функционирования организации;
4. выявление причин зафиксированных отклонений.

Цель внутреннего контроля — информационное обеспечение системы управления для получения возможности принятия эффективных решений.

Особенность внутреннего контроля — в его двойственной роли в процессе управления организацией. В результате глубокой интеграции контроля и других элементов процесса управления на практике невозможно определить круг деятельности для работника таким образом, чтобы он относился только к какому-либо одному элементу управления без его взаимосвязи и взаимодействия с контролем. Любая управленческая функция обязательно интегрирована с контрольной. Для оптимального хода любой из стадий процесса управления над каждой из них необходим контроль.

Если в стадию планирования не «включить» элемент контроля, ошибочность планирования в лучшем случае проявится на стадии организации и регулирования. На стадиях организации и регулирования реализации управленческих решений необходим контроль правильности хода реализации принятых плановых решений для достижения необходимых результатов. Необходимо контролировать и рациональность осуществления организации и регулирования принятых решений.

Таким образом, внутренний контроль организации является:

1. неотъемлемым элементом каждой стадии процесса управления;
2. «обособленной» стадией, обеспечивающей информационную прозрачность на предмет качества хода процесса управления на всех других стадиях.

На практике внутренний и внешний контроль применяются в определенном соотношении, зависящем от:

- стиля управления организацией (при авторитарном, когда руководитель держит себя по отношению к подчиненным деспотично, преобладает внешний

- контроль; при демократическом — самоконтроль);
- возможности получить надежную оценку результатов деятельности работников и спросить с них персонально за порученное дело (если такая возможность имеется, предпочтительнее внешний контроль; в противном случае — внутренний);
  - характера подчиненных (для недобросовестных, неаккуратных людей больше подходит внешний контроль; для добросовестных и педантичных — внутренний);
  - микроклимата в коллективе (при благоприятном лучше внутренний контроль; при неблагоприятном — внешний, позволяющий волевым путем сглаживать или предотвращать возможные конфликты);
  - принятой системы вознаграждения за результаты деятельности (в условиях преобладания индивидуальных форм на первом месте находится внешний контроль; при коллективных — внутренний).

Кроме разделения контроля на внутренний и внешний, его делят на три вида: предварительный, текущий и итоговый.

Предварительный предшествует активной деятельности организации. По своему содержанию это организационный контроль, задача которого в основном состоит в проверке готовности организации, ее персонала, производственного аппарата, системы управления и пр. к работе. Предварительный контроль за персоналом призван, прежде всего, ответить на вопрос, можно ли с его помощью решать предусмотренные планом задачи. Поэтому кадровые службы тщательно изучают профессиональную пригодность сотрудников, определяют их потенциальную способность выполнения предстоящей работы. Такой контроль осуществляется на основе заранее разработанных требований, предъявляемых к каждой категории специалистов с помощью разного рода тестов, собеседований, экзаменов. Текущий контроль обычно существует в формах стратегического и оперативного.

Стратегический имеет в качестве основного объекта эффективность использования ресурсов организации с точки зрения достижения ее конечных целей и ведется не только по количественным, но и качественным показателям: уровню производительности труда, технологий как в организации в целом, так и в ее подразделениях. Оперативный контроль ориентирован на текущую производственную и хозяйственную деятельность, в частности движение изделий в рамках технологического процесса, текущее расходование денежных средств.

Итоговый контроль обычно связан с оценкой выполнения организацией своих планов и предполагает всесторонний анализ не только конкретных результатов

деятельности за истекший период, но и сильных и слабых ее сторон. Данные итогового контроля используются для составления очередных планов.

Итак, функция контроля принадлежит к общим функциям. Контроль - это процесс, при помощи которого руководство организации определяет, правильны ли его решения и не нуждаются ли они в корректировке. Таким образом, функция контроля связана с функциями планирования, анализа и учета. Контроль позволяет снизить неопределенность в деятельности организации и предупреждает появление кризисных ситуаций. Кроме этого, он помогает найти новое положительное в деятельности организации, с тем, чтобы организовать его поддержку. Во второй главе рассмотрим, насколько велика значимость контроля в работе любой организации, а также негативные последствия контроля.

## **ГЛАВА 2. Практическое применение контроля в организации**

### **2.1 Значение контроля в деятельности организации**

Функция контроля состоит в наблюдении за происходящими процессами в управляемом объекте, сопоставлении реально достигаемых результатов с запланированными, выявлении отклонений. Ценность контроля в организации очевидна, т.к. за работой сотрудников предприятия необходим присмотр, чтобы достигнуть поставленной цели. Я считаю, что разделение контроля на внутренний и внешний необходимо, т.к. в каждой отдельно взятой организации своя «рабочая обстановка» и там, где внешний контроль пойдет только на пользу, внутренний - навредит или будет бесполезен. Внешний контроль пригодится в организации с низким уровнем дисциплины, внутренний - в хорошо сложившемся коллективе, в котором не требуется значительная трата сил на контроль за подчиненными со стороны руководства.

Контроль осуществляется в соответствии с определенными принципами. Прежде всего, он должен быть всеохватывающим, то есть держать в поле зрения основные сферы деятельности организации и процессы, протекающие в ней. Речь, разумеется, идет не о тотальности, мелочности, требовании фиксировать любые

события - это дорого и практически невозможно. Здесь нужен разумный, научно обоснованный подход, позволяющий вместе с тем получить достаточно полную и объективную картину ситуации. Внешний контроль как раз требует больших материальных затрат. Такой вид контроля свободно могут использовать большие организации с хорошей прибылью. Малым предприятиям не всегда выгодно использовать внешний, поэтому им лучше сразу «воспитать» нового сотрудника, путем пробуждения в нем ответственности, вознаграждением за хорошо проделанную работу и наказанием за безответственность к порученным ему указаниям.

Внутренний контроль не под силу одному человеку, или небольшой группе людей. К нему нужно привлекать весь персонал организации или его значительную часть, ибо лучший контроль - это самоконтроль заинтересованных в результатах своего труда исполнителей. Поэтому нужно «отпустить поводья», максимально расширить полномочия людей в процессе выполнения ими своих обязанностей. Не мало значит в успехе внутреннего контроля отношение руководителя к своим подчиненным. Ведь на его основе закрепляется отношение сотрудника к его работе. Хорошая рабочая атмосфера в организации благоприятно влияет на процесс самоконтроля, а для его поддержания необходима объективность руководителя в оценке труда каждого отдельного сотрудника и поощрения или наказания в соответствии с проделанной им работой.

## 2.2 Негативные и позитивные последствия контроля в организации

Учитывая, что люди являются неотъемлемым элементом, объектом и субъектом управленческой деятельности, в том числе и контроля, менеджер обязан принимать во внимание и учитывать в своих решениях поведение людей. Этим целям служат идея и желание сделать процесс контроля наглядным и видимым (прозрачным), чтобы оказать воздействие на поведение сотрудников и направить их усилия на достижение целей организации. Смысл этой идеи состоит не в том, чтобы фиксировать ошибки, безответственное отношение к порученной работе или мошенничество, а в стремлении предотвратить или вовремя исправить их. Однако реализация контроля выявила и другие негативные явления в поведении персонала при внедрении системы контроля на конкретных предприятиях. Возможные негативные последствия обычно являются побочными результатами наглядности действия системы контроля. В числе таких негативных последствий могут быть: поведение, ориентированное на контроль, и получение искаженной (непригодной) информации. Поведение, ориентированное на контроль, возникает

как следствие придания руководителем (руководством организации) повышенного значения процессу и методам контроля деятельности сотрудников. Во многих случаях преувеличение значимости контроля отдельных видов работ может привести к тому, что подчиненные станут делать только то, что конкретно контролируется руководством.

Ряд исследований подтвердил тенденцию сотрудников всячески подчеркивать работу в тех областях, где проводится систематический контроль или ожидаются измерения конкретных результатов работы, и не напрягаться другой работой, где подобные измерения не проводятся. Чтобы избежать подобного поведения сотрудников, систему контроля необходимо тщательно проектировать с учетом обеспечения реализации целей предприятия. В противном случае эта система будет стимулировать сотрудников лишь хорошо выглядеть при контроле, а не способствовать достижению желаемого результата подразделения и организации в целом. При этом односторонний контроль (контроль ограниченного перечня работ) может обеспечить эффективное достижение какой-либо одной важной для руководства цели, но в долгосрочной перспективе будет препятствовать достижению общих целей организации. Получение искаженной информации является вторым потенциальным поведенческим фактором (эффектом) контроля, который заключается в побуждении людей выдавать руководству непригодную информацию при выдвижении новых проектов, планов предстоящих работ и планировании контроля. В том числе возможны следующие типовые ситуации в поведении отдельных руководителей подразделений:

а) менеджеры могут преднамеренно переоценивать (завышать) объем необходимых ресурсов и, наоборот, занижать объем ожидаемых доходов. Если руководство высшего звена придерживается практики уменьшения бюджетных заявок подразделений, то такое поведение себя оправдывает, так как увеличивает вероятность того, что будут получены необходимые ресурсы. Такие менеджеры будут совершать ошибки, но формально их деятельность будет оцениваться высоко;

б) менеджеры могут занижать задачи, увеличивая тем самым вероятность их выполнения при подведении итогов и ползучая вознаграждение. При таких подходах контролер (руководство) может не знать, сколько и каких ресурсов реально необходимо и каких целей организация сможет добиться, что может привести к ситуации, когда будут упущены реальные возможности для развития организации.

К сожалению, контроль может вызывать непреднамеренные срывы в поведении людей. Эти негативные явления часто являются побочными результатами наглядности действия системы контроля. Сотрудники организации обычно знают, что для оценки результативности их деятельности руководство применяет различные методы контроля. Они знают, что их ошибки и достижения в тех областях, где руководство установило стандарты и наиболее последовательно выполняет процедуру контроля, послужат со всей очевидностью основанием для распределения вознаграждений и наказаний. Поэтому, если сказать, что подчиненные обычно делают то, что начальство хочет увидеть от них при проверке, будет чаще всего правдой.

Другой потенциальный поведенческий эффект контроля - получение непригодной информации - заключается в том, что он может побуждать людей выдавать организации непригодную информацию. Так, например, выдвигая новый проект или предлагая новый бюджет, менеджеры могут переоценить объем необходимых ресурсов и недооценить объем возникающих доходов. Если руководство высшего звена по привычке уменьшает бюджетные заявки в ходе их анализа (это один из видов контроля), то завышение заявок увеличивает вероятность того, что нижестоящие менеджеры получат именно те суммы, которые им действительно нужны. Кроме того, если деятельность менеджеров оценивается по тому, насколько хорошо они укладываются в бюджетные рамки, то запрашивая денег больше, чем нужно, они оставляют себе некоторую лазейку. Такие менеджеры могут совершать ошибки, но в то же время формально их деятельность будет оцениваться достаточно высоко. Проблема здесь состоит в том, что контролеры не знают, сколько и каких ресурсов надо затратить и каких целей организация может достичь на самом деле. Все это может привести к тому, что будут упущены важные возможности для развития организации.

Говоря о позитивных последствиях контроля, можно выделить следующие последствия:

1. Контроль помогает обнаружить и разрешить возникающие проблемы до того как они станут слишком серьезными.
2. Контроль стимулирует успешную деятельность.
3. Контроль помогает справиться с неопределенной ситуацией как внутренней, так и внешней. Неопределенность: изменение законов, социальных ценностей, технологии, условий конкуренции и др.

4. Контроль предупреждает возникновение кризисных ситуаций.

### 2.3. Внешний аудит.

Согласно статистике одним из наиболее эффективных видов контроля в организациях является внешний аудит, так как он осуществляется сторонними организациями и исключает возможности составления недостоверной информации непосредственными сотрудниками организации. Рассмотрим основные этапы внешнего аудита:

- предварительное планирование внешнего аудита;
- подготовка и составление общего плана внешнего аудита;
- подготовка и составление программы внешнего аудита.

На этапе предварительного планирования аудиторская организация оценивает возможность проведения аудита. В случае если аудиторская организация считает возможным проведение аудита, она переходит к формированию штата для проведения аудита и заключает договор с экономическим субъектом.

При планировании состава аудиторской группы аудиторская организация должна учитывать бюджет рабочего времени для каждого этапа аудита (подготовительного, основного и заключительного); предлагаемые сроки работы группы; количественный состав группы; должностной и квалификационный уровень членов группы.

В процессе предварительного ознакомления с клиентом аудиторю необходимо оценить финансовую стабильность клиента; положение клиента в экономической среде; отношения с предыдущей аудиторской фирмой.

Обзор деятельности предприятия должен включить в себя:

- глубокое понимание предпринимательской деятельности клиента, мотивы поведения предпринимательской деятельности клиента, мотивы поведения старшего управленческого персонала для оценки риска представления ложной информации;
- предварительные аналитические обзоры для оценки текущего финансового состояния предприятия, чтобы выделить необычные и неожиданные сальдо;
- понимание особенностей учетной политики;

- оценку уровня и существенности.

Начиная разработку общего плана и программы аудита, аудиторская организация должна использовать предварительные знания об экономическом субъекте, а также результаты проведенных аналитических процедур. С помощью аналитических процедур аудиторская организация должна выявить области, значимые для аудитора.

В процессе подготовки общего плана и программы аудита аудиторская организация оценивает эффективность системы внутреннего контроля (СВК), которой располагает экономический субъект, и оценивает ее риск. СВК может считаться эффективной, если она своевременно предупреждает о возникновении недостоверной информации, а также выявляет недостоверную информацию. Оценивая эффективность СВК, аудиторская организация должна собрать достаточное количество аудиторских доказательств.

Общий план должен служить руководством при осуществлении программы аудита. В общем плане аудиторская организация должна предусмотреть сроки проведения аудита и составить график проведения аудита, подготовки отчета, аудиторского заключения. В процессе планирования затрат времени аудитору необходимо учесть: реальные трудозатраты; расчет затрат времени в предыдущем периоде и его связь с текущим расчетом; уровень существенности; проведенные оценки рисков аудита.

В общем плане аудиторской организации определяют способ проведения аудита на основании результатов предварительного анализа, оценки надежности системы внутреннего аудита. В общем плане рекомендуется предусмотреть: формирование аудиторской группы, численности и квалификации аудиторов; распределение аудиторов в соответствии с их профессиональными качествами и должностными уровнями по конкретным участкам аудита; инструктирование всех членов команды об их обязанностях; контроль руководителя за выполнением плана и качеством работы ассистентов аудитора, за ведение ими рабочей документации и надлежащим оформлением результатов аудита; разъяснением руководителями аудиторской группы методических вопросов, связанных с практической реализацией аудиторских процедур.

По окончании процесса планирования общий план и программа аудита должны быть оформлены документально и завизированы в установленном порядке.

При подготовке общего плана и программы внешнего аудита аудитору следует установить приемлемые для нее уровень существенности и аудиторский риск, позволяющий считать бухгалтерскую отчетность достоверной.

Понятие существенности является основной для решения многих вопросов в аудите. Существенность формирует логическую последовательность и взаимосвязь между этапами аудита, объемом и содержанием аудиторских процедур, оценкой результатов собранных аудиторских доказательств и фирмой аудиторского заключения. Она определяет размер допустимой ошибки и, как следствие, форму составления аудиторского заключения.

Главной целью аудиторской проверки в ходе обязательного аудита является формирование объективного мнения о достоверности бухгалтерской отчетности экономического субъекта. Это мнение и составляет содержание аудиторского заключения.

Аудиторское заключение содержит три части: вводную, аналитическую и итоговую.

Вводная часть включает все необходимые сведения об аудиторской фирме или аудиторе, работающем самостоятельно. Так, для аудиторской фирмы указываются юридический адрес и телефоны, сведения о лицензии на право аудиторской деятельности (номер лицензии, дата выдачи, наименование органа, выдавшего лицензию, срок действия лицензии); фамилия, имена и отчества аудиторов, принимавших участие в проведении аудита, их квалификационные аттестаты на право заниматься аудиторской деятельностью. Для аудитора, работающего самостоятельно, указываются: фамилия, имя, отчество, стаж работы в качестве аудитора; дата выдачи и наименование органа, выдавшего лицензию на осуществление аудиторской деятельности, а также срок действия лицензии, номер квалификационного аттестата аудитора.

Аналитическая часть представляет собой отчет аудиторской фирмы экономическому субъекту об общих результатах проверки состояния внутреннего аудита, бухгалтерского учета и отчетности экономического субъекта, а также соблюдения экономическим субъектом законодательства при совершении финансово-хозяйственных операций.

Аналитическая часть должна быть адресована администрации экономического субъекта.

Итоговая часть представляет собой мнение аудиторской фирмы о достоверности бухгалтерской отчетности экономического субъекта. Она должна включать: название данной части; наименование адресата итоговой части; наименование экономического субъекта; объекта аудита; указание на нормативный акт, которому должна соответствовать бухгалтерская отчетность; распределение ответственности экономического субъекта и аудиторской фирмы в отношении бухгалтерской отчетности; указание на нормативный акт, в соответствии с которым проводился аудит; изложение существенных обстоятельств, приведших к составлению аудиторского заключения в форме, отличной от безусловно положительного, и оценку в стоимостном выражении, если это возможно, влияние обстоятельств на бухгалтерскую отчетность экономического субъекта; мнение аудиторской фирмы о достоверности бухгалтерской отчетности экономического субъекта; дату аудиторского заключения.

Итоговая часть не может быть датирована ранее даты подписания бухгалтерской отчетности экономического субъекта.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Внутренний и внешний контроль объединяются общей целью, которая состоит в правильном и своевременном отражении хозяйственных операций в бухгалтерском учете и отчетности, законности хозяйственных операций и их значимости для предприятия. Перед внедрением системы контроля необходимо проанализировать все обстоятельства деятельности организации. Таким образом, хотелось бы сделать вывод о том, что контроль является неотъемлемой частью системы управления, одной из форм обратной связи, благодаря которой управляющая система получает реальную информацию о действительном состоянии управляемой системы. Контроль позволяет выявить слабые стороны в деятельности организации, способствует нахождению путей рационального использования имеющихся у предприятия ресурсов, помогает в принятии правильных управленческих решений, а также в разработке бизнес-планов и бюджетов предприятия. Внутренний и внешний контроль являются важными компонентами единой системы контроля. Так, данные внутреннего контроля помогают руководству предприятия и другому управленческому персоналу получать оперативную информацию о различных отклонениях от нормальных условий совершения хозяйственных операций, а данные внешнего контроля

обеспечивают руководство информацией, как о допущенных ошибках, так и о недостатках организации внутреннего контроля. Внутренний контроль будет более эффективным в тех случаях, когда организацией будут применяться контрольные процедуры, использоваться методы и правила, разработанные администрацией для достижения целей, стоящих перед предприятием.

## **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

1. Герчикова И. Н.. Менеджмент: учебник для вузов по спец. экономики и управления (060000) / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ, 2014. - 500 с.
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М., 2010. - 776 с.
3. Котов О.В. Управление организацией / О.В.Котов. - М.: Дело, 2010. - 410 с.
4. Мескон, а Майкл Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. и ред. О. И. Медведь. - 3-е изд. - М.; СПб.; Киев : Издат. дом "Вильямс", 2009. - 665 с.
5. Рубцов С.В. Исследование операций. Что такое современный научный менеджмент? // БОСС, 2011. - №11. - С. 27-28.
6. Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие / Э.А. Смирнов. - М., 2012. - 248с.
7. Ньюмен М. Функции менеджера // информационный портал для менеджеров [электронный ресурс]. - Режим доступа:  
<http://forbestmanager.ru/managment/osnovnye-funkcii-menedzhera/>
8. Шустов О.В. Управление организацией / О.В. Шустов. - М.: Дело, 2010. - 410 с.