

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Управление - целенаправленное информационное воздействие одной системы на другую с целью изменения его направления в определенном направлении.[\[1\]](#)

Управление включает значительное число специфических направлений и функций деятельности: постановка целей, прогнозирование, принятие стратегических решений, планирование, организацию, стимулирование, руководство, контроль, оценку исполнения, интерпретацию результата. Планирование определяет, что следует делать, чего достигнуть, кто должен делать, к какому сроку, где, и каким образом. Организация определяет, как использовались ресурсы. Руководство приводит планы в действие. Контроль проверяет людей и работу.

Контроль представляет собой процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Контроль включает установление стандартов, измерение фактически достигнутых результатов и проведение корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Необходимость контроля заключается в том, что он является неотъемлемым элементом сущности всякой организации. По утверждению П. Друкера, контроль и определение направления — это синонимы.

Контроль - это одна из функций управления, без которой не могут быть реализованы в полной мере все другие функции.

Контроль - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.[\[2\]](#)

Выделяют внешний и внутренний контроль. Внешний контроль осуществляется руководством или специальными сотрудниками —

контролерами. В рамках внутреннего контроля исполнители сами следят за своей работой и ее результатами и вносят по мере необходимости корректировки в собственную деятельность.

Внешний контроль основывается на том, что люди, по крайней мере формально, лучше выполняют свои обязанности, если знают, что за ними наблюдает руководитель или его представитель. Можно выделить ряд причин эффективности внешнего контроля.

1. По результатам контроля происходит оценка сотрудников и связанные с ней поощрения, наказания, продвижения по службе.
2. Пристальный контроль может означать также, что данной сфере деятельности руководство придает большое значение.
3. Итоги контроля обычно широко освещаются в коллективе, многие стараются работать лучше для того, чтобы прославиться.

Для того, чтобы внешний контроль был эффективен, необходимо следующее.

1. Цели, которые ставятся перед людьми в системе внешнего контроля, должны быть достаточно трудными, но исполнимыми.
2. Необходимо помнить, что могут иметься сотрудники, которые, ничего не делая, пытаются создать видимость активной и добросовестной работы, показать руководству не то, что есть на самом деле, а то, что оно желало бы видеть.
3. По итогам внешнего контроля обязательно должно следовать поощрение, а если необходимо, то и наказание.

Внешний контроль эффективен в следующих ситуациях:

- при авторитарном стиле управления, когда руководитель держит себя по отношению к подчиненным деспотично;
- если возможности получить надежную оценку результатов деятельности работников и спросить с них персонально за порученное дело;
- если подчиненные недобросовестны и неаккуратны.
- при неблагоприятном климате в коллективе;
- в условиях преобладания индивидуальной формы системы вознаграждения за результаты деятельности.

Система внешнего контроля должна быть всеохватывающей, 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. Задача внутреннего контроля состоит в том, чтобы вовремя обнаружить проблему и найти пути ее решения, а не поймать кого-то за руку и наказать. В этих условиях исполнители трудятся легко и свободно, принимают активное участие в формулировке целей своей деятельности и сами контролируют их реализацию.

Поскольку условием внедрения самоконтроля является преобладание групповых форм работы и принятия решений, здоровый морально-психологический климат, демократические формы руководства.

Внутренний контроль эффективен в следующих ситуациях:

- при демократическом стиле управления организаций;
- если нет возможности получить надежную оценку результатов деятельности работников и спросить с них персонально за порученное дело;
- если подчиненные добросовестны и педантичны;
- при благоприятном микроклимате в коллективе;
- при коллективной системе вознаграждения за результаты деятельности.

Внутренний и внешний контроль часто применяются в определенной пропорции одновременно.

Множество обстоятельств может помешать реализации планов. Изменения законов, социальных ценностей, технологии, условий конкуренции могут сделать планы невыполнимыми. Источником неопределенности являются и люди, работающие в любой организации.

Ошибки, возникающие внутри организации, множатся и, если их вовремя не исправить, могут привести к банкротству коммерческой организации, к развалу учреждения. Известно, что в большинстве создающихся мелких предприятий не понимают важности функции контроля, допущенные ошибки накладываются и

нарастают, пока не происходит банкротство. Нередко организация не гибнет, а существует, но постоянно переходит из одного кризиса в другой.

Актуальность темы заключается в важности такой функции управления как контроль. Без правильной постановки контроля в организации невозможно ее благополучное функционирование.

Целью работы является рассмотрение внешнего и внутреннего контроля в организациях.

Глава 1. Теоретический аспект понятия контроля - внешнего и внутреннего

1.1. Формы и виды контроля

Прежде чем исследовать методы и процедуры организационного контроля, следует обратиться к их классификации. Она может быть осуществлена по нескольким основаниям. Три подхода к классификации методов контроля, которые являются наиболее важными, приведены на рисунке 1.

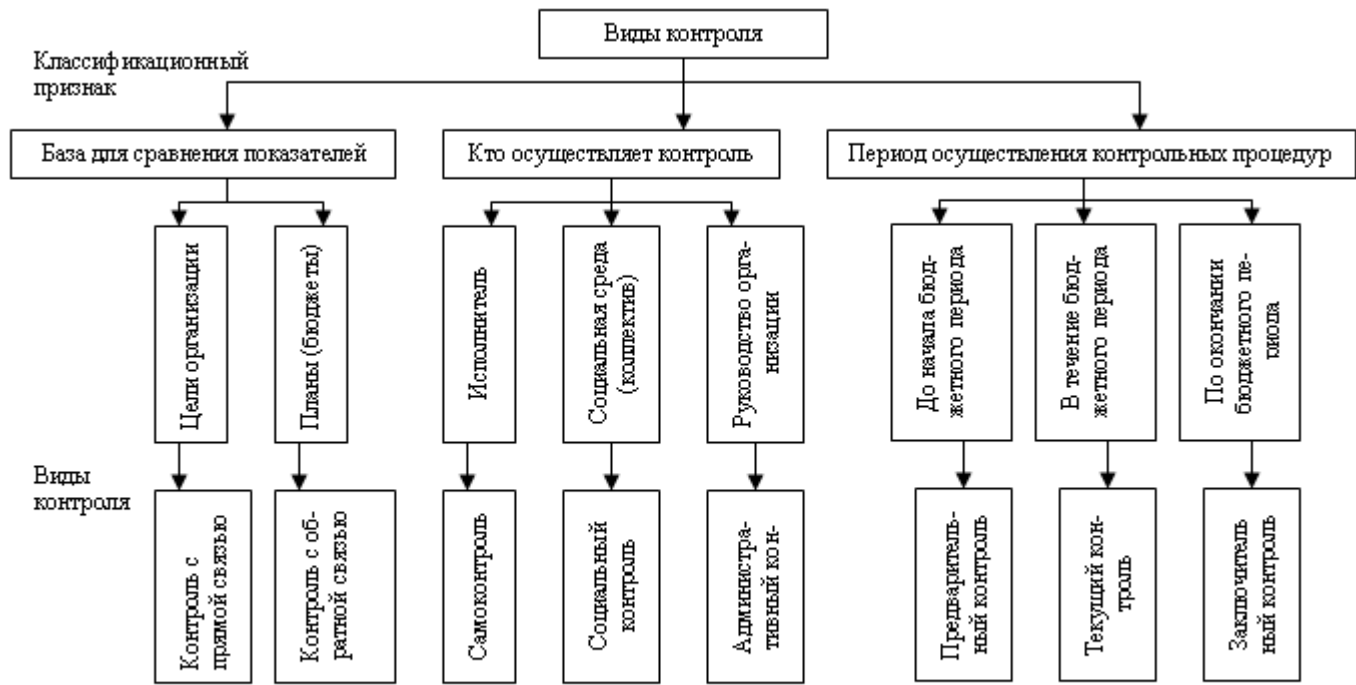


Рис.1. Классификация видов организационного контроля

Управление по отклонениям основано на сравнении результатов, и здесь можно выделить два аспекта сравнения: для пояснения того, какие результаты сравниваются, используются термины «контроль с прямой связью» и «контроль с обратной связью».[3]

Контроль с обратной связью подразумевает сравнение бюджетных и фактических результатов, тогда как контроль с прямой связью — сравнение желаемых результатов (т. е. целей) с бюджетными. Ключом к эффективному контролю являются процедуры, которые позволяют менеджерам не только удостовериться в соответствии реальной деятельности планам, но и убедиться в том, что сами цели разумно соотносятся с возможностями организации по их реализации.

В теории и практике управления экономическими системами выделяют три типа контроля:

- социальный контроль, осуществляется членами социального окружения сотрудников и менеджеров;
- самоконтроль, осуществляемый самими исполнителями определенных организационных функций как на высших, так и на всех остальных уровнях

организации;

- административный контроль, процедуры которого разрабатываются и внедряются руководителями и владельцами организации (или по заказу третьими сторонами) для того, чтобы определять действия людей и экономических институтов внутри самой организации. Важной частью административного контроля является финансовый контроль.[\[4\]](#)

Все три типа контроля взаимосвязаны и взаимозависимы. Так, например, административный контроль не будет эффективным, если сами сотрудники не будут согласны выполнять то, что от них требует администрация или владельцы.

Говоря об административном вообще и финансовом - в частности - контроле. Можно выделить два способа его информационного проявления:

- Правила и предписания (т.е. указания и модели желаемого поведения отдельных людей и групп в определенные периоды времени и в отдельных ситуациях);
- Целевые показатели (т.е. указания на результаты действий, а не на то, как этих результатов необходимо достичь).
- Первый из этих способов реализуется в форме процедур предварительного (опережающего) и текущего (оперативного) контроля, а второй - в форме заключительного (результатирующего) контроля.[\[5\]](#)

Предварительный контроль устанавливается до начала решения управленческой задачи. Его целью является определение готовности и возможности реализации управленческого решения имеющимися в распоряжении организации ресурсами. Он предполагает доведение целей, задач, бюджетных заданий и т.п. информации до руководителей более низких уровней управления и исполнителей; проверку их готовности к выполнению планируемых задач; проверку наличия и возможности привлечения необходимых финансовых ресурсов; проведение инвентаризаций имеющихся материальных ресурсов; проверку готовности производственных мощностей; контроль за укомплектованностью персонала и его компетентностью в решении поставленных задач.

Текущий контроль осуществляется с начала управленческой, финансово-хозяйственной или производственной операции до момента достижения требуемого результата или с начала до конца бюджетного периода. Его задача - вовремя обнаружить отклонения от планов и решить возникающие проблемы прежде, чем это приведет к негативным

последствиям. Он проводится в форме регулярных отчетов перед вышестоящими руководителями менеджеров различных уровней управления или уполномоченных ими лиц о ходе хозяйственной деятельности и выполнении отдельных пунктов бюджетов. Фактически он осуществляется ежедневно.

Заключительный контроль производится в форме отчетов о выполнении планов (бюджетов) на всех уровнях ответственности в организации с выбранной периодичностью, а также ревизионных проверок деятельности различных центров ответственности. Периодичность будет зависеть от продолжительности бюджетного периода и способа профилирования бюджетов. Например, на уровне производственных центров ответственности отчеты могут быть недельными, месячными и годовыми.

Для объекта контроля должна существовать прогнозная модель, с помощью которой можно выявить отклонение достигнутого результата от желаемого и разработать ряд мер для исправления ситуации. В системе бюджетирования такой моделью являются сами бюджеты с их связанными количественными показателями продаж, производства, затрат и т. п.

Должна существовать возможность принятия определенных мер для исправления выявленных недостатков и отклонений.

1.2. Внутренний и внешний контроль

Контроль по отношению к организации делится на внутренний и внешний.

В рамках внутреннего контроля исполнители сами следят за своей работой и ее результатами и вносят по мере необходимости корректировки в собственную деятельность.

Внешний 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. Наконец, поскольку итоги контроля обычно широко освещаются в коллективе, многие стараются работать лучше для того, чтобы прославиться. Иными словами, дополнительное усердие проявляется здесь по причине честолюбия. Поэтому систему контроля необходимо конструировать так, чтобы предотвратить поведение, ориентированное на него.

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.

Чем выше степень бюрократизации управления организацией, тем чаще подобное, ориентированное на контроль поведение сотрудников имеет место, и они больше времени тратят на обман начальства, чем на

выполнение собственных обязанностей. Особенно часто это бывает, если отсутствуют четко определенные нормативы работы и ее результат не проходит рыночную оценку потребителем.

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, а, если необходимо, и наказание.

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.

Главная черта последнего состоит в том, что исполнители сами вовремя обнаружат проблему и ищут пути ее решения. Задача поймать кого-то за руку и наказать, чтобы другим было неповадно, здесь не ставится. В этих условиях исполнители трудятся легко и свободно, принимают активное участие в формулировке целей своей деятельности и сами контролируют их реализацию.

Таблица 1 - Сравнительная характеристика внутреннего и внешнего контроля

дисперсии и ковариации можно собрать в ковариационной матрице, где c_{ij} является ковариацией между X_i и X_j ($1 \leq i, j \leq n$). Диагональные элементы – дисперсии $c_{ii} = \text{var}[X_i]$, а из-за $c_{ij} = c_{ji}$ ковариационная матрица C симметрична. Ее элементы – математическое ожидание ij -го элемента произведения вектор-столбца $(X-m)$ на вектор-строку $(X-m)^T$:

равна $\int f(x)dx$, если x принадлежит соответствующему интервалу dx : или . Абсолютные величины используются потому, что интервалы dx и dy не имеют направлений. Только при таком условии вероятности $f(x)dx$ и $g(y)dy$ будут всегда положительны. Связь плотностей вероятности для однозначных функций $Y=Y(X)$ описывается выражением, и. Многозначные функции необходимо рассматривать особо: для $Y=X^2$ учитывается только ветвь $Y=+X^2$. Рассмотрим преобразование двух независимых переменных в новые и . Пары кривых $u, u+du$ и $v, v+dv$ на плоскости x, y ограничивают элемент площади $dx dy$. Координаты трех вершин этого элемента, , , . Разлагая эти функции в ряд Тейлора, получим, , , . Поскольку рассматривается бесконечно малый элемент $dx dy$, то его можно заменить параллелограммом с площадью. Подстановка координат трех вершин параллелограмма дает. Это выражение можно переписать с помощью определителя второго порядка. Этот определитель называют якобианом преобразования и обозначают буквой J . С помощью якобиана можно перейти от плотности вероятности $f(x, y)$ к новой плотности вероятности $g(u, v)$: . В случае n случайных переменных $X=(X_1, X_2, \dots, X_n)$ и n случайных функций $Y_1=Y_1(X), Y_2=Y_2(X), \dots, Y_n=Y_n(X)$ плотность вероятности новых случайных величин равна, где якобиан преобразования. Якобиан существует, если существуют частные производные и они единственны. Функции $Y=(Y_1, \dots, Y_n)$ могут линейно зависеть от переменных $X=(X_1, \dots, X_n)$. $Y=a+BX$, где $a \in R^n$ – n -мерный вектор, а $B \in R^{n \times n}$ – $n \times n$ -матрица. Математическое ожидание случайного вектора Y : где $m_X \in R^n$ – вектор из математических ожиданий случайных величин X_k . Матрица ковариаций преобразованного вектора Y : $C_Y = M[(Y-m_Y)(Y-m_Y)^T] = M[B(X-m_X)(X-m_X)^T B^T] = B C_X B^T$. Известны математические ожидания m_i и стандартные отклонения σ_i для наблюдений X_i . Нужно узнать ошибку для данной функции $Y(X)$. Если ошибка для X сравнительно мала, то плотность вероятности $f(x)$ будет существенно отлична от нуля в малой окрестности m_X . Поэтому можно написать разложение. $Y=Y(m_X)+B(X-m_X)$, где $n \times n$ -матрица B имеет элементы y_i/x_j . Ошибки для Y (диагональные элементы матрицы C_Y) зависят не только от ошибок (дисперсий) X , но и ковариаций между разными X_i . Пренебречь ковариациями можно при взаимной независимости X_i , когда матрица C_X имеет диагональный вид. Диагональные элементы матрицы C_Y в этом случае принимают простой вид, где все производные взяты при $X_j=m_j$. Если стандартное отклонение обозначить через σ_j , то получим закон распространения ошибок. Рассмотрим моменты X относительно нуля: Их получают дифференцируя характеристическую функцию k раз в точке

Критерии

Внутренний контроль

Внешний контроль

дисперсии и ковариации можно собрать в ковариационной матрице, где c_{ij} является ковариацией между X_i и X_j ($1 \leq i, j \leq n$). Диагональные элементы – дисперсии $c_{ii} = \text{var}[X_i]$, а из-за $c_{ij} = c_{ji}$ ковариационная матрица C симметрична. Ее элементы – математическое ожидание ij -го элемента произведения вектор-столбца $(X-m)$ на вектор-строку $(X-m)^T$:

равна $\int f(x)dx$, если x принадлежит соответствующему интервалу dx : или . Абсолютные величины используются потому, что интервалы dx и dy не имеют направлений. Только при таком условии вероятности $f(x)dx$ и $g(y)dy$ будут всегда положительны. Связь плотностей вероятности для однозначных функций $Y=Y(X)$ описывается выражением, и. Многозначные функции необходимо рассматривать особо: для $Y=X^2$ учитывается только ветвь $Y=+X^2$. Рассмотрим преобразование двух независимых переменных в новые и . Пары кривых $u, u+du$ и $v, v+dv$ на плоскости x, y ограничивают элемент площади $dx dy$. Координаты трех вершин этого элемента, , , . Разлагая эти функции в ряд Тейлора, получим, , , . Поскольку рассматривается бесконечно малый элемент $dx dy$, то его можно заменить параллелограммом с площадью. Подстановка координат трех вершин параллелограмма дает. Это выражение можно переписать с помощью определителя второго порядка. Этот определитель называют якобианом преобразования и обозначают буквой J . С помощью якобиана можно перейти от плотности вероятности $f(x, y)$ к новой плотности вероятности $g(u, v)$: . В случае n случайных переменных $X=(X_1, X_2, \dots, X_n)$ и n случайных функций $Y_1=Y_1(X), Y_2=Y_2(X), \dots, Y_n=Y_n(X)$ плотность вероятности новых случайных величин равна, где J – якобиан преобразования. Якобиан существует, если существуют частные производные и они единственны. Функции $Y=(Y_1, \dots, Y_n)$ могут линейно зависеть от переменных $X=(X_1, \dots, X_n)$. $Y=a+BX$, где $a \in R^n$ – n -мерный вектор, а $B \in R^{n \times n}$ – $n \times n$ -матрица. Математическое ожидание случайного вектора Y : где $m_X \in R^n$ – вектор из математических ожиданий случайных величин X_k . Матрица ковариаций преобразованного вектора Y : $C_Y = M[(Y-m_Y)(Y-m_Y)^T] = M[B(X-m_X)(X-m_X)^T B^T] = B C_X B^T$. Известны математические ожидания m_i и стандартные отклонения σ_i для наблюдений X_i . Нужно узнать ошибку для данной функции $Y(X)$. Если ошибка для X сравнительно мала, то плотность вероятности $f(x)$ будет существенно отлична от нуля в малой окрестности m_X . Поэтому можно написать разложение. $Y=Y(m_X)+B(X-m_X)$, где $n \times n$ -матрица B имеет элементы y_i/x_j . Ошибки для Y (диагональные элементы матрицы C_Y) зависят не только от ошибок (дисперсий) X , но и ковариаций между разными X_i . Пренебречь ковариациями можно при взаимной независимости X_i , когда матрица C_X имеет диагональный вид. Диагональные элементы матрицы C_Y в этом случае принимают простой вид, где все производные взяты при $X_j=m_j$. Если стандартное отклонение обозначить через σ_j , то получим закон распространения ошибок. Рассмотрим моменты X относительно нуля: Их получают дифференцируя характеристическую функцию k раз в точке

1. Определение	<p>Внутренний контроль — это контроль, осуществляемый менеджерами организации за следованием технологии производства продукции или услуг, исполнительской дисциплины персонала</p>	<p>Внешний контроль — это контроль организации государственными и негосударственными контролирующими органами (аудиторскими фирмами, экспертными, сертификационными, лицензионными объединениями и т.д.)</p>
2. Цель контроля	<p>Информационное обеспечение системы управления для получения возможности принятия эффективных решений</p>	<p>Подтверждение достоверности бухгалтерской отчетности, а также оказания консультационных услуг</p>
3. Задача контроля	<p>Его главная задача состоит в том, чтобы вовремя обнаружить проблему и отыскать пути ее решения</p>	<p>Выражение мнения о достоверности представления в отчетности хозяйственных операций, движении денежных средств, финансовом положении организации, и их соответствии действующему законодательству</p>
4. Кем осуществляется	<p>Проводится внутренними службами предприятия: органами управления организации, главным бухгалтером или иным должностным лицом, внутренним аудитором</p>	<p>Проводится государственными финансовыми органами, правоохранительными органами, ведомственными инстанциями, аудиторскими службами, банками</p>

5. Обязательность осуществления	Обязателен по внутренним нормативным документам Обязателен
6. Частота проверок	Определяется руководством предприятия, проводится при необходимости Не чаще одного раза в год
7. Формы контроля	Внутренний аудит, внутренний управленческий контроль, внутренний контроль системы бухгалтерского учета Аудиторские проверки, ревизия, налоговые проверки в целях контроля за правильностью отражения доходов предприятия, подлежащих налогообложению; финансовые экспертизы

дисперсии и ковариации можно собрать в ковариационной матрице, где c_{ij} является ковариацией между X_i и X_j ($1 \leq i, j \leq n$). Диагональные элементы – дисперсии $c_{ii} = \text{var}[X_i]$, а из-за $c_{ij} = c_{ji}$ ковариационная матрица C симметрична. Ее элементы – математическое ожидание ij -го элемента произведения вектор-столбца $(X-m)$ на вектор-строку $(X-m)^T$:

равна $\int f(x)dx$, если x принадлежит соответствующему интервалу dx : или . Абсолютные величины используются потому, что интервалы dx и dy не имеют направлений. Только при таком условии вероятности $f(x)dx$ и $g(y)dy$ будут всегда положительны. Связь плотностей вероятности для однозначных функций $Y=Y(X)$ описывается выражением, и. Многозначные функции необходимо рассматривать особо: для $Y=X^2$ учитывается только ветвь $Y=+X^2$. Рассмотрим преобразование двух независимых переменных в новые и . Пары кривых $u, u+du$ и $v, v+dv$ на плоскости x, y ограничивают элемент площади $dx dy$. Координаты трех вершин этого элемента, , , . Разлагая эти функции в ряд Тейлора, получим, , , . Поскольку рассматривается бесконечно малый элемент $dx dy$, то его можно заменить параллелограммом с площадью. Подстановка координат трех вершин параллелограмма дает. Это выражение можно переписать с помощью определителя второго порядка. Этот определитель называют якобианом преобразования и обозначают буквой J . С помощью якобиана можно перейти от плотности вероятности $f(x, y)$ к новой плотности вероятности $g(u, v)$: . В случае n случайных переменных $X=(X_1, X_2, \dots, X_n)$ и n случайных функций $Y_1=Y_1(X), Y_2=Y_2(X), \dots, Y_n=Y_n(X)$ плотность вероятности новых случайных величин равна, где J – якобиан преобразования. Якобиан существует, если существуют частные производные и они единственны. Функции $Y=(Y_1, \dots, Y_n)$ могут линейно зависеть от переменных $X=(X_1, \dots, X_n)$. $Y=a+BX$, где $a \in R^n$ – n -мерный вектор, а $B \in R^{n \times n}$ – $n \times n$ -матрица. Математическое ожидание случайного вектора Y : где $m_X \in R^n$ – вектор из математических ожиданий случайных величин X_k . Матрица ковариаций преобразованного вектора Y : $C_Y = M[(Y-m_Y)(Y-m_Y)^T] = M[B(X-m_X)(X-m_X)^T B^T] = B C_X B^T$. Известны математические ожидания m_i и стандартные отклонения σ_i для наблюдений X_i . Нужно узнать ошибку для данной функции $Y(X)$. Если ошибка для X сравнительно мала, то плотность вероятности $f(x)$ будет существенно отлична от нуля в малой окрестности m_X . Поэтому можно написать разложение. $Y=Y(m_X)+B(X-m_X)$, где $n \times n$ -матрица B имеет элементы y_i/x_j . Ошибки для Y (диагональные элементы матрицы C_Y) зависят не только от ошибок (дисперсий) X , но и ковариаций между разными X_i . Пренебречь ковариациями можно при взаимной независимости X_i , когда матрица C_X имеет диагональный вид. Диагональные элементы матрицы C_Y в этом случае принимают простой вид, где все производные взяты при $X_j=m_j$. Если стандартное отклонение обозначить через σ_j , то получим закон распространения ошибок. Рассмотрим моменты X относительно нуля: Их получают дифференцируя характеристическую функцию k раз в точке

Поскольку условием внедрения самоконтроля является преобладание групповых форм работы и принятия решений, здоровый морально-психологический климат, демократические формы руководства, что встречается далеко не везде. 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).

Прежде чем формировать подходы к системе контроля, необходимо получить точные ответы на поставленные вопросы, иначе результаты могут быть плачевными.

Глава 2. анализ Опыта Внешнего и внутреннего контроля в организации ООО «ФОРД-ЦЕНТР»

2.1. Общая характеристика предприятия

Полное наименование организации - Общество с ограниченной ответственностью «ФОРД-ЦЕНТР».

Адрес - 117049, г. Москва, ул. Крымский вал, д. 9, комн. 3

Компания ООО «ФОРД-ЦЕНТР» осуществляет следующие виды деятельности (в соответствии с кодами ОКВЭД, указанными при регистрации):

- Оптовая торговля, включая торговлю через агентов, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами.
- Розничная торговля, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами; ремонт бытовых изделий и предметов личного пользования.
- Оптовая торговля, включая торговлю через агентов, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами.
- Оптовая торговля через агентов (за вознаграждение или на договорной основе).

2.2. Анализ внутреннего и внешнего контроля в ООО «ФОРД-ЦЕНТР»

При управлении ООО «ФОРД-ЦЕНТР» используется линейно-функциональная структура управления.

При такой структуре управления на линейные звенья управления возлагаются функции и права командования и принятия решений, а на

функциональные подразделения – методическое руководство по подготовке и реализации решений по планированию, организации, учету контролю и анализу по всем функциям производственно-хозяйственной деятельности.

Структура системы управления по уровням строится таким образом, чтобы каждый исполнитель подчинялся только одному руководителю. Все указание и решения по функциям управления исполнитель получает от непосредственного руководителя. Между исполнителем и функциональными подразделениями остаются информационные связи методического и консультационного характера. Для того, чтобы решение функционального подразделения стало директивным, оно должно быть утверждено руководителем.

При подобной структуре управления функциональные связи являются эффективными, так как происходит постоянное взаимодействие различных структур предприятия. А наличие функциональных связей позволяет более эффективно и качественно выполнять работу отдельным подразделениям. В результате подобного взаимодействия сокращается время ожидания клиента, вместе с тем повышается уровень и качество обслуживания, что является главной задачей предприятия. Также благодаря тесным связям различных структур предприятия повышается уровень «созидательности» и, следовательно, уровень квалификации персонала.

Рассмотрим процесс контроля на исследуемом предприятии.

На первом этапе контроля создаются планы, определенные показатели к которым организация должна прийти в запланированном периоде. Если это отдел продажи автомобилей - то имеет место план по продаже автомобилей. План содержит информацию по продаже каждого наименования автомобиля и количество автомобилей.

Если это сервисный отдел, то план содержит информацию о количестве обслуживаемых машин, о качестве предоставляемых услуг, о количестве затраченных материалов.

Если это отдел запасных частей и аксессуаров, то план по продаже запчастей, дополнительного оборудования, электроники, и т.д

Планы рассчитываются управляющим, утверждаются генеральным директором и направляются в главной компании.

По данным плана происходит закупка машин, т.е. сколько машин должны продать - столько и придет на продажу, а также небольшое количество автомобилей, машины для свободной продажи.

На складе, исходя из плана, рассчитывается необходимое количество материалов для запланированного объема работ. На каждый рабочий день сотрудники получают одну пару перчаток, на каждые пять машин, получают определенный набор синтетических средств для подготовки автомобилей к продаже.

Далее утвержденные планы оглашаются исполнителям по цепочке «управляющий - директора отделов - исполнители». Создаются потоки информационные (информирование сотрудников о планах, принципы организации работы) и ресурсов (получение необходимых материалов).

В процессе работы собираются промежуточные данные о выполнении планов. Сколько машин продано, сколько машин готовится к продаже, сколько машин находится в транзите, сколько дополнительного оборудования приобретено и поставлено и на сколько качественно поставлено, если обращения от недовольных клиентов в службу клиента - это вопросы по которым информация собирается ежедневно и предоставляют руководству организации. Контроль поступления и расходования денежных средств ведет бухгалтерия.

Конечно, не все вопросы доводятся до руководства, есть текущие вопросы, по которым анализ и корректировка производится на месте, и

принимаются меры по решению проблем и повышению производительности. Примером может быть ситуация, когда клиент сообщает о том, что его машина не достаточно хорошо вымыта или отполирована.

При серьезных отклонениях вышестоящим руководством проводится анализ и выявление слабых мест, по причине которых текущие результаты идут вразрез с планами.

На выполнение запланированного объема работ могут влиять внешние факторы, такие как снижение спроса на автомобили ввиду снижения платежеспособности населения, задержка автомобилей в транзите ввиду погодных условий и ситуаций на дорогах, кризис, и др.

Бороться с этими факторами очень сложно. Выходом в данном случае может быть появление новых кредитных продуктов (беспроцентные рассрочки, всевозможные скидки, сервисные бонусы). В настоящее время действует программа «Форд ланд» - система накопления бонусов для клиентов предприятия на дальнейшее обслуживание. Одним из путей решения может быть расширение модельного ряда, презентации новых моделей автомобилей по менее низким ценам.

Если проблема отклонения от планов существует внутри организации, руководство проводит собрания всех сотрудников, либо отдельных участков. Активно используется метод «кнута и пряника». При ошибках в работе сотрудники теряют часть заработной платы, при положительных же результатах имеет место премирование.

Сбор информации для текущего контроля процесс очень трудоемкий, автоцентр - это большая организация, в ней работаем много подразделений и много сотрудников. Существует специальный отдел внутреннего контроля для сбора, систематизации и обработки информации о работе всех подразделениях организации. Этот отдел доводит информацию по результатам систематизации до руководства.

Использование мотивации при устранении отклонений имеет большое значение. В настоящее время планы с каждым следующим месяцем вырастают, и сотрудники понимают, что должны сделать все возможное и от них зависящее, чтоб установленные руководством цифры и требования были достигнуты. Сотрудники знают, что за ними ведется постоянное наблюдение, что все их действия оцениваются. Контроль и наблюдение ведется еще и для того, чтоб выделить из всего коллектива организации наиболее трудолюбивых, как результат отметить

достижения в работе - повесить фотографию на доску почета.

Система контроля служит на предприятии и для того, чтоб выявить сотрудников, создающих видимость работы или пытающихся взять из имущества фирмы, что-то для себя. Как результат таких сотрудников лишают премии либо ставят вопрос об увольнении.

Если по итогу месяца выполнены планы у отделов, помимо премиального поощрения, руководство устраивает для сотрудников мероприятия с выездом на природу, либо в общественное заведение. Если существует необходимость, то проводятся тренинги по поднятию коллективного духа, по общению с клиентами.

Помимо внешнего контроля со стороны руководства организации к сотрудникам, существует еще контроль со стороны ООО «ФОРД-ЦЕНТР» на право быть дилером данной марки.

Работа во всех предприятиях и дилерских центрах Форд основывается на единой дизайнерской идее и принципах построения управления.

Существует 14 принципов менеджмента в компании Форд:

1. Принимай управленческие решения с учётом долгосрочной перспективы, даже если это наносит ущерб краткосрочным финансовым целям;
2. Процесс в виде непрерывного потока способствует выявлению проблем;
3. Используй «вытягивающую» схему, чтобы избежать перепроизводства. Организация работы производства требует, чтобы потребитель получил то, что ему требуется, в нужное время и в нужном количестве;
4. Выравнивай объёмы работ. Для того, чтобы создать правильное бережливое производство и добиться улучшения качества обслуживания, нужно выровнять график производства, не всегда строго следуя порядку поступления заказов;
5. Останавливай производство, если того требует качество;
6. Стандартные задачи и делегирование полномочий сотрудникам — основа непрерывного совершенствования;
7. Используй визуальный контроль, чтобы ни одна проблема не осталась незамеченной;

8. Используй только надёжную, испытанную технологию;
9. Воспитывай лидеров, которые досконально знают своё дело, исповедуют философию компании и могут научить этому других;
10. Воспитывай незаурядных людей и формируй команды, исповедующие корпоративную философию;
11. Уважай своих партнёров и поставщиков, ставь перед ними трудные задачи и помогай совершенствоваться;
12. Хочешь разобраться в ситуации — посмотри на всё своими глазами;
13. Принимай решение не торопясь, взвесив все возможные варианты;
14. Сделай свою компанию обучающейся организацией за счёт неустанного анализа и непрерывного совершенствования.

ООО «ФОРД-ЦЕНТР» проводит проверки деятельности организации, на право быть дилерами данной торговой марки, при чем проверяющие могут быть не только из России, но и немецкие представители.

Важной составляющей успешного функционирования предприятия является внутренний контроль, так называемый самоконтроль. Сотрудники стремятся к постоянному совершенствованию, к повышению по карьерной лестнице. При положительном настрое сотрудников создается теплая атмосфера в коллективе. Люди чувствуют поддержку друг друга, повышается производительность.

Для стимулирования самоконтроля, руководство дает планы для каждого сотрудника лично. Менеджеры получают план по продажам, каждый из них должен продать, например, по 20 автомобилей. Механики получают план по выработке, по количеству принятых и подготовленных машин и количеству норма/часов по установке дополнительного оборудования. Соответственно, имея такую цель, сотрудники стремятся к ее выполнению, и нет времени для «просиживания штанов». Эти планы, как и общие, имеют тенденцию к постоянному росту, исключением могут быть зимние месяцы, когда происходит спад продаж (особенность сегмента рынка). Общий план по каждому из отделов в итоге состоит из суммы планов сотрудников.

При выявлении отклонений, как в процессе выполнения работы, так и по окончании наблюдаемого периода, существует два пути решения проблем. Если

есть возможности исправить ситуацию, повлиять на нее, то происходит корректировка. Если же проблема не решается, то встает вопрос о пересмотрении плана, и корректировка его в сторону уменьшения.

Подводя итоги всего вышесказанного можно отметить, что система контроля ООО «ФОРД-ЦЕНТР» является отлаженной, наблюдается взаимосвязь внешнего и внутреннего контроля.

Руководство уделяет большое внимание постоянному контролю за деятельностью организации, за работой сотрудников. И не смотря на линейность управления, руководство всегда владеет информацией о работе каждого подразделения. Вся информация проходит через отдел внутреннего контроля, систематизируется.

Все этапы в процессе контроля отлажены, ставятся реальные планы, отлажены информационные и ресурсные потоки, установлен контроль за использование материалов.

Наблюдается тесная взаимосвязь между планами разных отделов. Исходя из плана по продаже автомобилей, рассчитывается план по расходу материалов и запасных частей, также рассчитывается норма выработки механикам торговых залов.

На работу организации влияет японское начало бизнеса. Уделяется внимание мелочам. Уделяется много внимание клиенту, чтоб он получил максимум информации и внимания в необходимом количестве. Чтоб клиент был доволен посещением автоцентра.

В продаже и подготовке к продаже используются только проверенные технологии и оборудование.

Все начальники и руководители отделов являются в прошлом сотрудниками этих отделов, т.е. знают всю работу изнутри.

Работа организована по группам людей, эти группы являются сплоченным коллективом и работают на достижение поставленных целей.

На сегодняшний день ООО «ФОРД-ЦЕНТР» крупнейший центр по ремонту и обслуживанию автомобилей Форд. На станции работают высококлассные специалисты.

До конца года планируется ввод в эксплуатацию новой линии по ремонту и обслуживанию автомобилей на площади 1000 кв. м, где разместится автосервис

нового поколения, с принципиально новым подходом к ремонту автомобилей. Оснащение производится в строгом соответствии с требованиями Форд.

Проанализировав вышесказанное, можно внести предложение о том, что нужно больше внимания уделять не выявлению отклонений и корректировке, а предупреждению появления отклонений.

Руководство предприятия и отдел контроля много времени уделяют текущему контролю. Лучше предупреждать проблему, чем ее потом устранять.

Предлагается уделить большее внимание совершенствованию самоконтроля сотрудников, развить способы мотивации, создавать кружки качества, проводить постоянные аттестационные курсы для всех сотрудников предприятия с выдачей соответствующих документов. На результатах детального рассмотрения допущенных отклонений за несколько периодов, строить стратегические планы, с реальными данными для их выполнения.

2.3. Совершенствование внутреннего и внешнего контроля на предприятии

Успешность функционирования предприятия ООО «ФОРД-ЦЕНТР», повышение уровня рентабельности, увеличение активов предприятия во многом зависит от налаженной системы управления, где главным инструментом, как правило, выступает внутренний контроль. Внутренний контроль - это совокупность организационной структуры, способов и приемов, принятых руководством и выполняющихся посредством его сил,

для стабильной и плодотворной работы предприятия в целях проверки соблюдения требований законодательства, установления соответствия с планами, стандартами и приказами. Основной целью системы внутреннего контроля (СВК) является выявление в кратчайшие сроки искажений и ошибок, а также принятие мер по их предотвращению. Таким образом, предприятие нуждается в создании эффективной СВК.

Как бы идеально не была организована СВК, со временем она перестает отвечать интересам предприятия, организации, бизнеса. Ведь время не стоит на месте, многое вокруг нас меняется, совершенствуется, изменяется внешняя среда и степень влияния внешних факторов. И это требует регулярный пересмотр СВК. Но это не значит, что для улучшения надо в корне менять действующую СВК.

Важным аспектом организации СВК предприятия ООО «ФОРД-ЦЕНТР» является правильный подбор кадров. Именно персонал является главным элементом системы контроля. Ужесточение надзора над работой персонала, регулярные прослушивания отчетов, своевременное устранение недобросовестных работников или поощрения и вознаграждения за успехи приведут к правильной и стабильной работе СВК.

Высококвалифицированные работники, обладающие высокой степенью ответственности, компетентности, честности и которые заслуживают доверия, и при этом довольны оплатой своего труда и поощрениями имеют стимул более качественно выполнять возложенные на них обязанности, и даже при наличии других недостатков будет значительно снижен риск искажений в финансовой отчетности. В обратной ситуации недобросовестные и нечестные работники снижают уровень любой СВК, преследуя свои цели.

Для СВК руководитель предприятия обладает полномочиями в создании дополнительных органов надзора, таких как служба безопасности, контрольно-ревизионная служба, служба внутреннего

аудита, отдел контроля качества. Руководителю надо понимать, что такие службы по отдельности не приносят большого результата, а, напротив, путем дублирования друг друга способствуют повышению экономической неэффективности деятельности организации. Однако, каждая из этих служб вносит свой вклад и выполняет определенные функции. Например, ревизия (контрольно-ревизионная служба) имеет особую значимость, когда руководство не в состоянии улучшить эффективность системы контроля, она будет обращать внимание на выявление злоупотреблений и ошибок. Однако контрольно-ревизионная служба направлена на ретроспективу, ориентируется на произошедшие события. А внутренний аудит уже направлен на перспективу, на будущие события и так далее. Таким образом, нужно правильно комбинировать действия различных служб и СВК предприятия желательно носить комплексный характер.

Еще один способ улучшения функционирования СВК является аутсорсинг или косорсинг. При аутсорсинге происходит передача всех функций внутреннего контроля специальной компании, занимающейся этим делом или внешнему консультанту. При косорсинге создается система внутреннего аудита, в которую иногда вовлекаются внешние консультанты и некоторые члены специализированных компаний. Если существует доверие к внешним лицам,

передача полномочий таким компаниям приведут к хорошему результату, наладят хорошую систему контроля.

Перераспределение обязанностей и полномочий между участниками. Для этого удобно использовать матрицу ответственности, которая выделяет 4 участника действий: исполнитель (работник, выполняющий действие), ответственное лицо (несет ответственность), информатор и консультирующее лицо. Суть деления полномочий при исполнении контрольных процедур заключена в том, чтобы не позволить закрепление ответственности за одним лицом, во избежание риска злоупотреблений.

Например, нельзя закрепить за одним работником сохранность и защиту имущества, активов, и проведение инвентаризации.

Главным принципом создания СВК является - целесообразность. То есть, при разработке и внедрении контрольных процедур необходимо сначала учесть стоимость этих процедур, и рассчитать ожидаемый результат. Например, в крупной компании или на предприятии по изготовлению машин, или оборудования, с годовым оборотом в несколько млн. рублей, стоимость 1 тонны металлолома очень ничтожна. И если мы захотим вести учет этого металлолома, то затраты на создание такого отдела, ведения учета, документации, на обучение и оплату персонала будут гораздо выше стоимости самого металлолома. Поэтому вести этот процесс нецелесообразно.

Также эффективной работе СВК часто мешают чрезмерные контрольные процедуры в организации, на исполнение которых идут немалые затраты. Во-первых, это такие процедуры, которые без особой потребности присутствуют на одних участках, и в то же время отсутствуют на более проблемных участках, имеющих повышенный риск. Во-вторых, процедуры, не соответствующие реальным целям организации. Бывает так, что предприятие применяет ограниченные способы механизации бизнес - процессов, прибегая к «ручным» процедурам, что в свою очередь ведет к лишним потерям ресурсов, упущению высоких достижений и пр. Руководству следует сосредоточиться на участках с большой вероятностью риска, это позволит снизить расходы на содержание всей эффективной системы контроля. Следует распределить СВК по следующим пунктам:

- бизнес-процессы - точное и достоверное описание мероприятий и работы с документами, ликвидация информационных разрывов, внедрение современных регламентов, новой политики и т.д.;

- IT-системы - усовершенствование IT-системы, внедрение качественных приложений и методов контроля в данной области;
- организационная структура и ресурсы - анализ эффективности распространения обязанностей и прав между участниками;
- улучшение защиты активов, сохранности документации, регистров, защита данных на компьютерной памяти.

Даже при налаженной, хорошо организованной системе контроля, невозможно полностью предотвратить негативные последствия в результате причин, которые присущи любой СВК: ошибки, недобросовестное поведение, непропорциональное вмешательство руководства в работу СВК. Примером вмешательства руководства может явиться случай блокировки в компьютере с помощью защитной программы, в результате чего блокируется сумма, превышающая фиксированную сумму, при этом бухгалтер воспринимает это как сбой программы.

Таким образом, можно сказать, что если руководитель или собственник хочет, чтобы его предприятие было эффективным и прогрессивным, нужно обеспечить хороший аппарат управления и гибкую СВК. Такую систему, которая будет способна не только обеспечить контроль внутри организации, но и своевременно устранить влияние негативной окружающей среды и внешних факторов, и это достигается путем регулярного совершенствования СВК.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, контроль - функция пресса управления, целью которой является количественная и качественная проверка результатов деятельности, выполняемой посредством остальных функций, обеспечение достижения целей организацией.

Контроль осуществляется путем наблюдения, учёта и анализа всех сторон деятельности организации. По данным контроля:

1. Устраняются выявленные ошибки;
2. Проводится корректировка ранее принятых решений, норм, нормативов, показателей бизнес - плана.

Правильно поставленный контроль ведётся своевременно, просто, понятно, экономично, ориентируется на конечные результаты.

При сопоставлении фактических данных о производственно-коммерческих результатах деятельности всех подразделений и организации в целом с предусмотренным бизнес-планом, выявляют отклонения, анализируют причины этих отклонений и разрабатывают конкретные мероприятия, с помощью которых можно устранить негативные отклонения.

Контроль как функция управления будет эффективным, если он носит стратегический характер, нацелен на достижение конкретных реальных результатов, понят, принят и освоен ответственными исполнителями.

Система контроля ООО «ФОРД-ЦЕНТР» является отлаженной, наблюдается взаимосвязь внешнего и внутреннего контроля, четкое построение планов, всеобъемлющий и постоянный контроль. Стимулирование сотрудников к самоконтролю и самосовершенствованию путем постановки растущих планов и мотивации.

При управлении контролем в исследуемой организации не хватает стратегической направленности, и возможно квалификационных навыков сотрудников. На предприятии не уделяется внимание предотвращению отклонений, контроль и анализ направлены на выявление отклонений в настоящем периоде.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Веснин, Владимир Рафаилович. Менеджмент: учебник для вузов по спец. "Менеджмент организации" / В. Р. Веснин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Проспект, 2018. - 502 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент». М., 2020.
3. Виханский, Олег Самуилович. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Экономистъ, 2018. - 670 с. - (Homo faber).
4. Герчикова, Ирина Никоновна. Менеджмент: учебник для вузов по спец. экономики и управления (060000) / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ, 2019. - 500 с. : ил. - (Золотой фонд российских учебников).
5. Дорофеев, Владимир Дмитриевич. Менеджмент: учебное пособие для вузов по спец. "Менеджмент организации" / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю.

- Шестопал. - М. : ИНФРА-М, 2018. - 439 с. : ил. - (Высшее образование).
6. Казначевская, Галина Борисовна. Менеджмент: учебное пособие для вузов / Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. - 3-е изд. - Ростов н/Д : Феникс, 2017. - 379 с. : ил. - (Высшее образование).
 7. Кисляков, Геннадий Васильевич. Менеджмент: основные термины и понятия: словарь / Г. В. Кисляков, Н. А. Кислякова. - М. : Высш. шк., 2019. - 264 с. : ил.
 8. Кнорринг, Владимир Игоревич. Теория, практика и искусство управления: учебник для вузов по экономическим спец. / В.И. Кнорринг. - 3-е изд., испр. и доп. - М. : НОРМА, 2017. - 527 с. - (Основы менеджмента)
 9. Кравченко, Альберт Иванович. История менеджмента: учебник для вузов по направлению 080507 "Менеджмент организации" / А. И. Кравченко. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : КноРус, 2020. - 431 с. : ил.
 10. Мескон, 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", 2019. - 665 с. : ил. - Парал. тит. л. на англ. яз.
 11. Основы менеджмента Учеб. пособие (бакалавриат (гриф)) // Всероссийская академия внешней торговли; Под ред. В.И. Королева.-М.: Магистр, 2020г.
 12. Основы менеджмента: учебное пособие / под ред. И. Ю. Солдатовой, М. А. Чернышева. - 2-е изд. - М. : Издат.-торг. корпорация "Дашков и К" ; Ростов н/Д : Академцентр, 2020. - 270 с. : ил.
 13. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для вузов. М., 2020.
 14. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент». М., 2020.
 15. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учебное пособие.- Ростов н/Д, 2017.
-
1. Основы менеджмента: учебное пособие / под ред. И. Ю. Солдатовой, М. А. Чернышева. - 2-е изд. - М. : Издат.-торг. корпорация "Дашков и К" ; Ростов н/Д : Академцентр, 2020. - 270 с. : ил [↑](#)
 2. См.: Там же [↑](#)
 3. Герчикова, Ирина Никоновна. Менеджмент: учебник для вузов по спец. экономики и управления (060000) / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ, 2019. - 500 с. : ил. - (Золотой фонд российских учебников) [↑](#)

4. Виханский, Олег Самуилович. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Экономистъ, 2018. - 670 с. - (Homo faber) [↑](#)

5. Виханский, Олег Самуилович. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Экономистъ, 2018. - 670 с. - (Homo faber) [↑](#)