**Содержание:**

Введение

1. Понятие «адаптивность системы управления»

2. Критерии, принципы, и возможности адаптивной организации

3.Цели контроля результатов деятельности предприятия

3.1Задачи контроля результатов деятельности предприятия

3.2. Модель контроля результатов деятельности

3.3Общая схема технологии контроля результатов деятельности предприятия

Определение контрольных показателей и величин.

Выявление отклонений

Анализ отклонений

Заключение

Список литературы

**Введение**

В условиях динамичности современного производства и общества, управление должно находиться в состоянии непрерывного развития, которое сегодня невозможно обеспечить без исследования тенденций и возможностей, без выбора альтернатив и направлений развития.

Адаптивная структура управления предприятиям должна отвечать современным рыночным условиям:

обладать высокой гибкостью производства, позволяющей быстро менять ассортимент изделий (услуг). Это обусловлено тем, что жизненный цикл продукции (услуг) стал короче, а разнообразие изделий и объем выпуска разовых партий — больше;

быть адекватной сложной технологии производства, требующей совершенно новых форм контроля, организации и разделения труда;

учитывать серьезную конкуренцию на рынке товаров (услуг), в корне изменившую отношение к качеству продукции, потребовавшую организовать послепродажное обслуживание и дополнительные фирменные услуги;

учитывать требования к уровню качества обслуживания потребителей и времени выполнения договоров, которые стали слишком высокими для традиционных производственных систем и механизмов принятия управленческих решений;

учитывать изменение структуры издержек производства;

принимать во внимание необходимость учета неопределенности внешней среды.

Это далеко не полный перечень проблем, с которыми приходится сталкиваться многим организациям. Для реализации их существует объективная необходимость в исследованиях, анализе существующего положения.

Цель курсовой работы заключается в следующем: какова роль контроля в формировании адаптивных организации.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

рассмотреть сущность понятия «адаптивные структуры управления»;

рассмотреть критерии, принципы и возможности адаптивной организации к изменениям отраслевых рынков и внешней среды;

установить роль контроля в формировании адаптивной организации

При написании курсового исследования была использована учебная и монографическая литература.

**1. Понятие «адаптивность системы управления»**

В современном менеджменте рассматривается множество самых разных организаций, которые представляют собой «совокупность» людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда и распределения обязанностей. Это могут быть государственные учреждения, общественные объединения, научно-производственные объединения, частные предприятия.

Организации создаются для удовлетворения разнообразных потребностей людей в продукции либо услугах и поэтому имеют самое различное назначение, размеры, строение и другие параметры.

Такое разнообразие имеет большое значение при рассмотрении организации как объекта управления. Множе­ство целей и задач, стоящих перед организациями разного класса сложности и разной отраслевой принадлежности приводит к тому, что для управления ими требуются специальные знания и искусство, методы и приемы, обеспечивающие эффективную совместную деятельность работников всех структурных подразделений.

Адаптивной моделью системы управления объектом будем называть такую модель, в которой в результате изменения характеристики внутренних и внешних свойств объекта происходит соответствующее изменение структуры и параметров регулятора управления с целью обеспечения стабильности функционирования объекта.

Эффективность управления реальными объектами, как показывает практика, обычно имеет прямую зависимость от степени использования адаптивного механизма в процессе управления независимо от природы управляемого объекта.

Адаптацию в широком смысле понимают как приспособление системы к изменению условий. Конкретизация определения адаптации связана с целями исследования и конструирования.

Адаптивной считают систему, которая может приспосабливаться к изменениям внутренних и внешних условий. Наряду с понятием адаптивной системы существует понятие управления с адаптацией (адаптивное управление), т.е. управление в системе с неполной априорной информацией об управляемом процессе, которое изменяется по мере накопления информации и применяется с целью улучшения качества работы системы. Такое значение термина “адаптация” сложилось в теории управления под влиянием технических приложений. В литературе существуют также, кроме указанных, другие определения адаптации и родственных ей понятий. Сущность их заключается в следующем. Наши знания об объекте и среде, в которой он функционирует, неопределенны. Известна лишь принадлежность их к заданному классу. Кроме того, задана цель управления, от которой зависит желаемое поведение объекта. Необходимо найти алгоритм управления (адаптивный регулятор), обеспечивающий достижение цели за конечное время для любого объекта и условий его функционирования, принадлежащих заданному классу.

По адаптивные системы функционируют в соответствии с определенными принципами.

1. Принцип необходимого разнообразия. Он утверждает, что разнообразие управляющей системы должно быть не меньше разнообразия объекта управления. В отличие от адаптивных, иные (“неадаптивные”) системы управления должны для поддержания способности управления объектом включать небольшое число объектов. Адаптивные системы подразумевают отсутствие определенного стационарного закона управления для элементов заданного класса. В процессе функционирования системы, чем больше проявляется ее разнообразие, тем в большей степени должны происходить изменение ее параметров и структуры.

2. Принцип дуального управления. Управляющие воздействия носят двойственный характер. С одной стороны, они призваны управлять объектом, с другой служат для изучения ее свойств и закономерностей для последующих управляющих воздействий. То есть, структура управляющих воздействий должна изменяться в соответствии с изменениями параметров системы объекта управления.

3. Принцип обратной связи. При помощи обратной связи происходит измерение характеристик управляемого объекта, и вырабатываются реакции, выражающиеся в управляющих воздействиях.

Адаптивность структуры управления определяется ее способностью эффективно выполнять заданные функции в определенном диапазоне изменяющихся условий. Чем относительно шире этот диапазон, тем более адаптивной считается структура.

Данный показатель можно представить как уровень, при котором организация реагирует на изменения ее внутренней и внешней среды. Адаптивность рассматривается здесь как промежуточный критерий, более абстрактный, чем уровень производства, производительность или удовлетворение.

Этот критерий относится к способности руководителя воспринимать изменения как внешней, так и внутренней среды организации.

Низкая эффективность организации, проявляющаяся в достижении недостаточного уровня производства, производительности и удовлетворения, сигна­лизирует о необходимости внести изменения в практику и страте­гию управления.

Внешняя среда может потребовать выпуска другой продукции или предоставить другие ресурсы, тем самым, вызвав необходимость изменений. Низкий уровень адаптивности, при котором организация не может или не хочет приспосабливаться к изменениям внешней среды, означает угрозу ее выживанию. В отличие от краткосрочных критериев эффективности не существует специальных и конкретных показателей измерения адаптивности.

Организация управления может способствовать проведению политики, которая поддерживает готовность к изменениям; существует также определенная практика управления, которая в случае применения обеспечивает необходимый уровень адаптивности.

**2. Критерии, принципы, и возможности адаптивной организации**

Для того чтобы организация стала адаптивной, предпочтения потребителей должны оказывать существенное влияние на деятельность работников.

Процесс передачи такой информации через руководителей очень медленный. К тому же они не всегда могут знать внутренние потребности фирмы и потребности рынка. Если внутренний потребитель не может быстро получить необходимое, структура не сможет оперативно и гибко обслуживать внешних потребителей. Свобода выбора между альтернативными поставщиками дает пользователям внутренних услуг права, которыми пользуются и внешние потребители. При этом акценты смещаются от власти руководителей к власти потребителей.

Важен переход от координации сверху к коммуникациям на каждом уровне.

В бюрократической структуре в обязанности работников не входит координация работы друг с другом на своем уровне. Когда координация является обязанностью руководителя, межфункциональные или горизонтальные связи на каждом уровне считаются либо бесполезной тра­той времени, либо узурпацией власти руководителя.

В постбюрократической организации большая часть межфункциональных связей и даже многие общие вопросы решаются на уровне рабочих групп.

Рабочие команды, включающие работников всех функциональных подразделений, имеют полномочия принимать решения по всем вопросам. Вместо того чтобы вести борьбу с бюрократией, команды работают сообща как интрапренеры широкого профиля.

Они занимаются изучением рынка, определением стоимости каждого изделия, его характеристиками, внешним видом и методами работы.

Реальность стала такой сложной и многогранной, что нет смысла делить организацию на цепочки, по которым будут передаваться команды для решения каждой возникающей проблемы. В результате интеграция достигается не иерархическим путем, а на одном межфункциональном коммуникационном уровне. Таких коммуникаций много, поскольку каждый важный процесс выходит за организационные рамки. В современной организации информация передается напря­мую без посредников. Отношения отчужденности, формальности и неравенства заменяются отношениями открытости, честности и относительного равенства. Эти новые реалии призваны полностью изменить представления о методах и моделях функционирования организации.

Конечным результатом должно стать создание производственных систем нового поколения, которые будут работать в режиме так называемого нововведенческого конвейера.

Суть этого подхода заключается в том, чтобы нацелить предприятия, во-первых, на постоянное внедрение в производство новых, более совершенных изделий; во-вторых, на неуклонное сокращение всех видов затрат на производство продукции; в-третьих, на повышение качественных характеристик продукции при снижении цен на нее. По существу, ставится задача объединить в рамках хозяйственных комплексов нового типа гибкость и адаптивность мелкосерийного производства с низкими издержка­ми и высокой производительностью труда массового производства. Считается, что такое сочетание позволит обеспечить не только стабилизацию, но и снижение издержек во всех звеньях производственно-сбытовой цепочки при постоянном внедрении в серийное производство новых изделий, расширении номенклатуры выпускаемой продукции и изменении ассортимента, что и должно в итоге создать условия для победы в конкурентной борьбе.

Для того чтобы в наиболее короткие сроки и с минимальными вложениями выйти на намеченные рубежи, многие компании сосредоточивают усилия на трех главных направлениях:

1. комплексной ав­томатизации производственных процессов;
2. совершенствование форм и методов управления, включая организацию производства и развитие технико-технологической базы;
3. развитие кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации и активности каждого работника. Именно такая концентрация ресурсов считается наиболее перспективной для того, чтобы создать адаптивные производственные системы нового поколения, которые еще недавно существовали только в теории.

В условиях рыночной экономики контроль над предприятием имеет его владелец, который имеет право принятия решений по производственным и финансовым вопросам передает администрации (генеральному директору), сохраняя за собой право распоряжаться чистым доходом.

Руководитель предприятия концентрирует в своих руках контроль над предприятием. Он должен обладать специальными знаниями и способностью использовать их в повседневной работе по управлению предприятием.

Контракт, заключаемый владельцем с руководителем предприятия, должен включать следующие основные положения:

* основные права и обязанности руководителя предприятия;
* ограничение совместительства;
* представление декларации о доходах;
* механизм определения заинтересованности руководителя предприятия в совершении сделок от имени фирмы и соответствующий контроль со стороны ее учредителей;
* ответственность за обеспечение своевременной выплаты заработной платы;
* ответственность (дисциплинарная и материальная) руководителя предприятия за нарушение условий контракта;
* процедура отстранения руководителя предприятия от исполнения обязанностей;
* порядок и основания расторжения контракта с руководителем предприятия.

Соблюдая эти критерии, организация XXI века будет быстро адаптироваться к изменениям отраслевых рынков и внешней среды

3.Цели контроля результатов деятельности предприятия

Усиление конкуренции на мировых и отечественных рынках, стремительное развитие и смена технологий, растущая диверсификация бизнеса, усложнение бизнес-проектов и другие факторы обусловливают новые требования к системе внутреннего контроля предприятия. В современных условиях внутренний контроль на предприятии должен присутствовать на всех уровнях управления, так как он является гарантией успешной деятельности предприятия.

Контроль должен быть направлен на обеспечение основных показателей эффективности на всех этапах управления предприятием. В связи с этим целью контроля на предприятии является выявление возможных отклонений запланированных показателей, установление причин этих отклонений и разработка мероприятий по их устранению.

Анализ деятельности ряда российских предприятий показал, что при построении системы контроля на предприятии рекомендуется устанавливать трехэтапный контроль: предварительный, текущий, итоговый. Установление трехэтапного контроля обусловлено необходимостью повышения адаптивности предприятия к изменениям внешней и внутренней среды, в том числе и за счет контроля как функции обратной связи не только за весь цикла управления, но и на каждом его этапе (рис. 1).

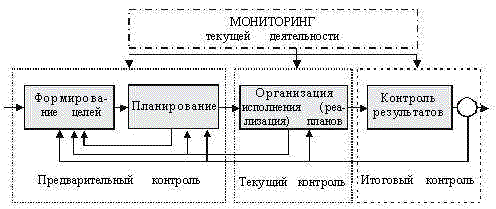


Рис. 1. Место контроля в цикле управления предприятием

Это позволит существенно усилить оперативность управляющих воздействий на корректировку целей предприятия и адаптацию планов к изменяющейся ситуации.

**Задачи контроля результатов деятельности предприятия**

Для достижения поставленной цели контроля необходимо сформировать задачи контроля на предприятии применительно к этапам цикла управления.

На этапе предварительного контроля осуществляется контроль:

- процесса формирования целей (правильность выбора целей, проверка их на обоснованность и согласованность между заинтересованными лицами и группами, адекватность соответствия количественных показателей степени достижения поставленных целей и т.д.);

- ограничений, используемых при постановке целей; прогнозов, необходимых для постановки целей;

- планов (обоснованность плановых заданий, проверка планов на полноту и согласованность, превращение плановых величин в контролируемые, установление допустимых границ отклонений контролируемых величин, реалистичность, адаптивность и т. д.).

Контроль планирования позволяет оценить и повысить качество составления плана. Оценивая плановые величины, можно оценить реальность плана и реальность рассматриваемых при его разработке условий, ситуаций, при которых он составлялся (степень устойчивости предприятия на рынке, динамика цен, степень спроса на продукцию и т. д.), а также возможные ошибки при составлении плана. При этом помимо неточности оценок возможных ситуаций могут быть и другие причины отклонений от плана, например ошибки в расчетах, неоднородность содержания планируемых и фактических показателей и т. д. Выявление данных причин позволит усовершенствовать сам процесс планирования и скоординировать планы с реальной действительностью. Чем раньше будет зафиксировано изменение ситуации, тем раньше можно актуализировать планы, соотнести их с действительностью.

На этапе реализации поставленных целей и планов осуществляется текущий контроль:

- плановых и фактических величин, в том числе затрат (в целом по предприятию и по группам контролируемых величин);

- состояния внутренней и внешней среды для выявления «слабых» сигналов о возможных отклонениях;

- выявления фактических отклонений от плановых;

- возможных причин отклонений;

- предложений для уменьшения степени отклонений.

Контроль реализации поставленных целей и задач позволяет выявить возможные ошибки и недостатки в управлении и предложить меры по их устранению.

На этапе итогового контроля деятельности предприятия подводятся итоги в целом по предприятию по достижению поставленных целей и разрабатываются мероприятия по ликвидации возможных отклонений в будущем.

Таким образом, в широком смысле функция контроля содержит в себе анализ и измерение количественных и качественных характеристик (показателей) деятельности предприятия, а также выявление причин отклонений контрольных величин от плановых, с тем, чтобы повысить адаптивность предприятия к появлению возможных неблагоприятных ситуаций.

Отсюда следует, что основными задачами контроля являются:

1.оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;

2.определение возможных отклонений и выяснение причин этих отклонений;

3.осуществление корректировки управляющих воздействий, если она необходима и возможна.

Для успешной реализации поставленной цели и задач необходимо разработать модель контроля, формализовать порядок оценки отклонений интегрального показателя деятельности предприятия, задать предельные отклонения для частных показателей и величин и разработать процедуры анализа причин отклонений.

Как было ранее показано, на предприятии акценты должны быть смещены с простого фиксирования фактов отклонений в сторону перспективного, в некотором смысле опережающего контроля, ориентированного на будущее.

При этом контроль должен ответить на следующие вопросы:

- сможет ли предприятие достичь поставленных целей;

- какие альтернативные варианты есть у предприятия и насколько они эффективны с точки зрения достижения поставленных целей;

- с какими рисками придется столкнуться в краткосрочной и долгосрочной перспективе;

- какие могут открыться перспективы у предприятия.

При организации контроля за результатами деятельности предприятия необходимо соблюдать ряд принципов:

- чем в большей степени менеджер ориентирован на достижение конечных результатов, тем в большей степени он нуждается в обратной связи, дающей информацию об эффективности его работы;

- менеджер должен оперировать минимальным объемом данных, но систематизированным таким образом, чтобы они содержали информацию, на основе которой руководство может принимать необходимые решения;

- обеспечение достаточного уровня эффективности контроля, особенно при нечетко согласованных целях или требуемых результатов, чтобы предпринять необходимые корректирующие меры и внести изменения в цели и планы;

- ориентация на будущее для оперативного выявления возникающих проблем, при этом контроль необходимо рассматривать как средство принятия решения, а не как неизбежное средство поиска ошибок.

Реализация первых двух принципов направлена на приспособление процесса контроля под менеджера, несущего установленную руководством ответственность за достижение цели и реализуемость планов предприятия. Поэтому необходима определенная модификация контура устранения отклонений при традиционной обратной связи (рис. 2а) к контуру устранения отклонений, конкретизированного под менеджера (рис. 2б). Это будет возможно, если менеджер будет наделен соответствующими полномочиями по осуществлению корректирующего воздействия.

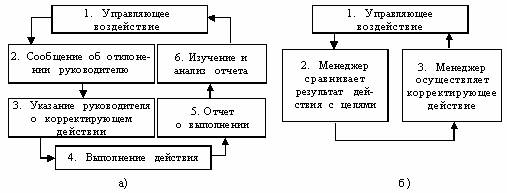


Рис. 2. Устранение отклонения при: а) традиционной и б) децентрализованной обратной связи

Переход к более эффективному контуру управления сокращает не только количество этапов при устранении отклонения, но и потери во времени, возникающие, когда менеджер ждет указания от руководства относительно корректирующего действия.

**3.2. Модель контроля результатов деятельности предприятия**

С учетом сделанных замечаний модель контроля в рамках системы управления предприятием целесообразно представить в виде рис. 3.

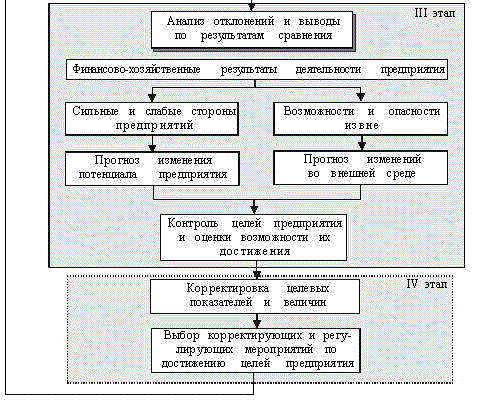
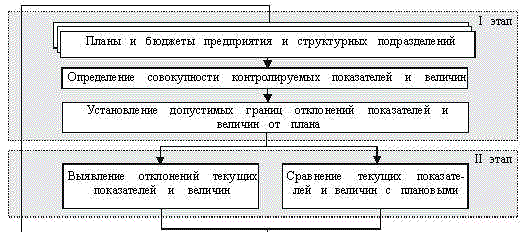


Рис. 3. Модель организации контроля

Основными элементами модели системы контроля являются:

- объекты контроля — планы и бюджеты предприятия и его структурных подразделений;

- предметы контроля — показатели поступлений и расходов, изменения статей баланса, системы показателей, характеризующих деятельность предприятия в целом или по отдельным направлениям, и т. д.;

- субъекты контроля — руководство предприятия и его структурных подразделений, менеджмент предприятия, осуществляющий контроль за соблюдением бюджетов;

- технология контроля бюджетов — процедуры контроля и их порядок реализации, необходимые для выявления отклонений контролируемых показателей и величин от плановых

На первом этапе определяются объекты контроля и совокупность контролируемых показателей и величин, а также устанавливаются пределы их изменений. Структура контролируемых показателей и величин во многом определяется структурой операционных и финансовых планов и бюджетов, а также других планирующих и учетно-отчетных финансовых документов.

На втором этапе осуществляется выявление отклонений контролируемых показателей и величин и сравнение их с плановыми. Круг лиц, контролирующих деятельность подразделений и исполнение статей финансовых планов и бюджетов, в основном определяется организационно-штатной структурой предприятия. На эту роль как нельзя лучше подходят сотрудники планово-экономических отделов, а за руководством предприятия и подразделений можно оставить лишь основные (интегральные) показатели и величины.

На третьем этапе определяются финансово-хозяйственные результаты деятельности предприятия за текущий период, делаются выводы о сильных и слабых сторонах предприятия, динамике изменения основных показателей, а также о благоприятных и неблагоприятных тенденциях развития внешних условий, в которых предприятию приходится работать. Изменение условий внешней и внутренних сред предприятия влечет за собой пересмотр целевых параметров: необходимо проверить, насколько оптимальны (рациональны) поставленные цели в новых условиях, сможет ли предприятие ввиду произошедших изменений добиться поставленных целей.

На четвертом этапе в случае изменения целевых параметров, а также прогноза изменений сильных и слабых сторон самого предприятия осуществляется корректировка целевых показателей и величин, а также выбор корректирующих мероприятий по достижению целей из совокупности альтернативных. Выбор корректирующих и регулирующих мероприятий по достижению целей и пересмотренный план предлагаются руководству для воплощения в жизнь, тем самым цикл управления замыкается.

Данная модель контроля должна опираться на информационное обеспечение контрольной деятельности, включающее оперативную, плановую, нормативно-справочную информацию, классификаторы технико-экономической информации, системы документации (унифицированные и специальные). Трудоемкость сбора реальной информации о финансово-хозяйственной деятельности зависит от наличия автоматизированной бухгалтерии, развитости информационных технологий в целом.

Таким образом, для успешного функционирования данной модели необходимо решить следующие задачи:

1.Определить круг лиц, контролирующих исполнение статей финансовых планов и бюджетов.

2.Точно знать совокупность (структуру) контролируемых показателей и величин.

3.Иметь на каждый контролируемый показатель допустимый предел изменения.

4.Иметь четкую методику замера или вычисления каждого контролируемого показателя в заранее установленные моменты или интервалы времени.

5.Установить алгоритм действий по ликвидации выявленных отклонений с указанием каналов передачи информации о них соответствующим структурным подразделениям.

6.Определить порядок решений о корректировке планов и бюджетов или усилении контроля за их исполнением

Состав этих задач в зависимости от возникающих ситуаций на предприятии может видоизменяться в зависимости от цели (целей) контроля, его форм, содержания, методики и возможностей информационных источников о контролируемых показателях.

Выработка корректирующих и регулирующих мероприятий при реализации контроля достигнет наибольшего эффекта, если все виды стратегий разрабатываются и координируются из единого центра, например планово-экономического отдела. При этом решения, принимаемые в рамках каждой из стратегий, будут увязаны как по ресурсам, так и по времени и не будут противоречить друг другу.

**3.3 Общая схема технологии контроля результатов деятельности предприятия**

Технологически в наиболее общем виде процесс контроля включает в себя выполнение мероприятий, представленных на рис. 4.

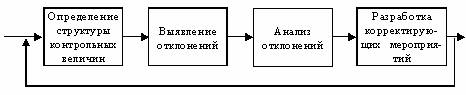


Рис. 4. Технологическая схема процесса контроля

Определение контрольных показателей и величин.

При определении контрольных величин следует ответить на два важнейших вопроса: сколько и какие показатели и величины должны контролироваться.

Дело в том, что планы и бюджеты предприятия включают в себя большое количество показателей, из которых складываются доходы и расходы, денежные потоки, активы и пассивы и т.д. На первый взгляд большое количество показателей не является фактором, ухудшающим качество управления предприятием в связи с тем, что желательно иметь больше информации о состоянии предприятия. В то же время осуществлять контроль по каждой бюджетной строке (например, с точностью до расходов на потребление отдельного вида вспомогательных материалов в конкретном подразделении) сложно да и нецелесообразно. Большое количество проверяемых и оцениваемых показателей ведет к большим затратам времени на их оценку и в конце концов к той же потере информации или ее дублированию. Иначе говоря, затраты на контроль могут в конечном счет быть выше, чем основные затраты. Поэтому необходимо определить конечное число основных контрольных показателей и величин, по которым будет производиться анализ отклонений, а также пороговые значения отклонений, которые признаются допустимыми. Неэффективно тратить рабочее время менеджеров для поиска отклонений на незначительные величины. Поэтому менеджменту следует попытаться найти приемлемый подход к определению рационального количества показателей, назначаемого персонально менеджеру для контроля. Несмотря на то, что выбор числа показателей во многом зависит от качественного анализа деятельности предприятия (подразделения), можно указать верхний предел их числа. Данная задача может решаться на основе типологических группировок<\*>. Расчеты показывают, что для интегральной оценки состояния предприятия (подразделения) можно обойтись не более чем 4—5 показателями.

Структура контролируемых величин практически определяется структурой показателей финансового плана с учетом контролируемых статей баланса. Поэтому желательно, чтобы структура показателей финансового плана отвечала бы не только интересам простоты методики планирования, но и требованиям процесса контроля. Например, в качестве ориентира для формирования примерной совокупности показателей, контролируемых на низших уровнях управления и, как правило, измеряемых в абсолютных величинах, могут использоваться показатели согласно рабочему плану счетов бухгалтерского учета. Причем каждую группу интегральных показателей, в свою очередь, можно дополнительно разбить на ряд частных показателей, используемых в операционных и финансовых бюджетах.

Таблица 1

Показатели согласно рабочему плану счетов бухгалтерского учета<\*>

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Интегральные показатели | Частные показатели | Номер счета |
| I. Внеоборотные активы | 1. Основные средства | 01 |
|  | 2. Износ основных средств | 02 |
|  | 3. Нематериальные активы | 04 |
|  | 4. Износ нематериальных активов | 05 |
|  | 5. Капитальные вложения | 08 |
| II. Производственные запасы | 6. Материалы | 10 |
|  | 7. НДС по приобретенным ценностям | 19 |
| III. Затраты на производство | 8. Основное производство | 20 |
| IV. Готовая продукция | 9. Расходы на продажу | 44 |
|  | 10. Выполненные этапы по незавершенным работам | 46 |
| V. Денежные средства | 11. Касса | 50 |
|  | 12. Расчетный счет | 51 |
|  | 13. Финансовые вложения | 58 |
| VI. Расчеты | 14. Расчеты с поставщиками и подрядчиками | 60 |
|  | 15. Расчеты по краткосрочным кредитам и займам | 66 |
|  | 16. Расчеты по долгосрочным кредитам и займам | 67 |
|  | 17. Расчеты с бюджетом | 68 |
|  | 18. Расчеты по страхованию | 69 |
|  | 19. Расчеты по оплате труда | 70 |
|  | 20. Расчеты с разными дебиторами | 76 |
|  | 21. Расчеты с разными кредиторами | 76 |
| VII. Капитал | 22. Уставный капитал | 80 |
|  | 23. Добавочный капитал | 83 |
|  | 24. Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 84 |
| VIII. Финансовые результаты | 25. Продажи | 90 |
|  | 26. Прочие доходы и расходы | 91 |
|  | 27. Расходы будущих периодов | 97 |
|  | 28. Доходы будущих периодов | 98 |
|  | 29. Прибыли и убытки | 99 |

Например, затраты на производство (группа III табл. 1) могут быть разбиты по операциям (работам) пропорционально их величине. На базе данных показателей уже несложно определить и проконтролировать производные показатели эффективности деятельности предприятия: показатели платежеспособности, ликвидности, финансовой устойчивости и независимости, рентабельности, оборачиваемости и т. д., определяемых на основе результатов выполнения планов и бюджетов.

Для оптимизации структуры контролируемых показателей внутри интегральных показателей целесообразно использовать метод АВС—анализа, в основе которого лежит принцип Парето.

Выявление отклонений.

Следующим шагом в технологии контроля является выявление отклонений. Определение отклонений помогает выявить области эффективности или неэффективности всей деятельности или отдельных областей и функций организации.

Источником информации о фактических значениях и отклонениях контролируемых показателей и величин служит учетная система предприятия, а источником данных о плановых значениях — система планов и бюджетов предприятия. Достаточно трудоемко, да и нецелесообразно выявлять причины всех отклонений. Объектом анализа должны стать лишь те отклонения, которые существенно влияют на достижение поставленной конечной цели.

Широко распространена практика определения для наиболее важных контрольных величин допустимых пределов отклонений. Для каждого контролируемого показателя устанавливается свой предел отклонения. Для некоторых финансовых потоков, объем которых значительно влияет на финансовое состояние предприятия, например поступления от продажи готовых изделий, даже низкие процентные показатели отклонений могут иметь большее значение с точки зрения влияния на конечный результат (конечную цель), в то время как у финансовых потоков меньшего объема более высокие процентные показатели отклонений существенного влияния иметь не будут. Это означает, что для некоторых показателей предельное отклонение и в 1% будет велико, а для других и 10% — не такая большая цифра.

При назначении пределов отклонений контролируемых показателей необходимо учитывать следующие факторы:

- точность исходных данных, особенно по затратам, использованных при составлении плана;

- средние значения контролируемых показателей в прошлых периодах;

- точность методики планирования

Допустимые пределы устанавливаются, как правило, заранее в форме, отражающей специфику измеряемого показателя или величины. Например, для оценки селективных отклонений обычно используют линейные пределы, которые определяются либо в процентах, либо в абсолютных величинах. Для кумулятивных отклонений используются нелинейные предельные ограничения, которые в графическом изображении имеют форму воронки, сужающейся к концу планового периода.

После проведения анализа причин отклонений возможны следующие основные варианты действий (рис. 5):

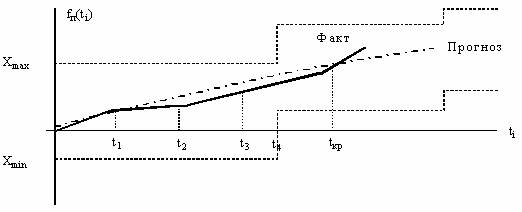


Рис. 5. Динамика изменения контролируемого показателя

а) решение по анализу отклонений принимается только после установления факта выхода контролируемого показателя за пределы отклонений [Xmin / Xmax]. В связи с этим возможен вариантный подход к планированию;

б) решение по анализу причин отклонений принимается только после установления устойчивой тенденции (прогноза) изменения контролируемого показателя в сторону выхода за пределы одной из контролируемых границ Xmax или Xmin. В этом случае целесообразен адаптивный подход к планированию деятельности предприятия;

в) решение по анализу причин отклонений принимается по некоторым, менее важным, показателям только после выхода контролируемого показателя за пределы отклонений [Xmin / Xmax], а по другим, более важным, — только после установления устойчивой тенденции изменения контролируемого показателя в сторону одной из контролируемых границ в результате произведенного прогноза.

Для этого случая желателен адаптивно-ситуационный подход к планированию деятельности организации.

Использование того или иного из приведенных вариантов зависит от конкретной ситуации, складывающейся на предприятии. Если задержка по времени с рассмотрением причин отклонений не так важна, то, наверно, вариант

а) будет более предпочтителен, чем другие, так как не требует применения достаточно сложных и дорогостоящих методов прогнозирования. И наоборот, если задержка по времени с выявлением причин отклонений крайне нежелательна, то более предпочтительным будет вариант

б).Естественно, что вариант

в) более универсален, так как в соответствии с ним вся совокупность показателей разбивается на две группы: менее и более важные, решения по которым принимаются индивидуально.

Достоинством такого подхода является также и то, что анализ причин отклонений и разработка мероприятий по ликвидации отклонений осуществляются заранее. Однако использование этого варианта затруднено, если на предприятии неразвита информационная база о его состоянии и отсутствуют отработанные методы прогнозирования изменения показателей.

Контрольные показатели и величины и их отклонения должны быть структурированы так, чтобы можно было путем сравнения фактических и плановых показателей оценить, например, реальное состояние процесса функционирования предприятия и обнаружить причинные связи его развития. Хорошим приемом упорядочения контрольных величин является их представление в виде дерева или пирамиды показателей, основанное на последовательном разложении показателя, находящегося на вершине пирамиды и характеризующего степень достижения поставленной цели, на частные показатели и величины, расположенные на нижних уровнях пирамиды. Пирамидальная структура очень удобна для определения степени влияния отклонений показателей и величин на интегральный показатель. Выстраивание показателей и величин в виде пирамиды позволяет одновременно следить за отклонениями общих и частных величин и за отношениями между отклонениями.

Каждый показатель верхнего уровня является функцией показателей низшего уровня. Отклонение величин нижнего уровня пирамиды — объяснение отклонения величины другого — ближайшего высшего уровня. Расщепление ключевых показателей на факторы (множители), их составляющие, позволяет определить и дать сравнительную характеристику основных причин, повлиявших на отклонение того или иного частного показателя и предъявить требования к величине его отклонения. Кроме того, пирамидальная структура показателей и их отклонений позволяет оперативно получать и доводить информацию о достигнутых показателях в каждом подразделении до вышестоящего руководителя и принимать соответствующие меры.

Используя идею пирамидальной структуры показателей, можно рассмотреть порядок ее построения на примере двухуровневой системы контроля показателей и их отклонений (рис.6).

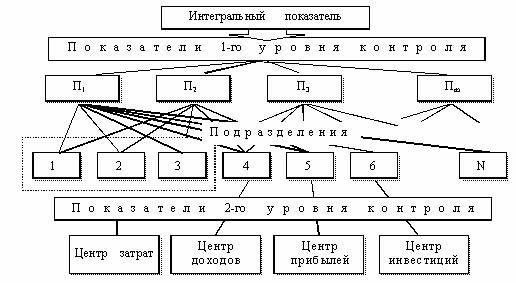


Рис. 6. Схема контроля показателей по уровням управления

Большое внимание при контроле показателей должно уделяться контролю затрат. Для того чтобы представленная система контроля затрат и их отклонений была более удобной и наглядной, необходимо решить по крайней мере две проблемы:

- объединить излишне дифференцированные виды затрат в однородные и компактные группы. Иначе нет перспективы для принятия быстрого решения;

- обеспечить соответствие полученной группировки затрат статьям отчета о прибылях и убытках, иначе — разнобой в системах контроля затрат

Для начала целесообразно выделить 5—10 самых крупных видов затрат собственно предприятия, чтобы в дальнейшем учитывать их отдельно. Остальные затраты можно объединить в одну или две группы прочих расходов.

При группировании затрат применяются следующие правила.

1. Рассматривать в первую очередь те виды затрат, которые на предприятии имеют наибольшее значение. Долю таких затрат определяют следующим образом: общую выработку приравнивают к 100% и высчитывают процентную ставку отдельных видов затрат.

2. Самые большие в стоимостном выражении затраты должны быть одновременно самыми важными. В каждой отдельной ситуации необходимо принимать во внимание совершенно разные виды расходов, имеющие значение для данного случая. К ним обычно относят затраты, подверженные сильным колебаниям (больше, чем у конкурентов), но не поставленные, может быть, в связь с производством. Сюда же следует включить виды затрат, по которым предприятие может иметь преимущества в конкурентной борьбе и их нужно постоянно держать в поле зрения. В любом случае в качестве затрат в новой отчетности целесообразно выделить особенно важные для предприятия затраты.

3. Выбор нескольких видов затрат дает возможность быстро получить отчетность, позволяющую сделать аналитический обзор, который должен показать важнейшие процессы на предприятии с точки зрения оценки соотношения затрат и результатов.

4. Следует по возможности объединять все, что можно сгруппировать. Например, затраты на социальную сферу целесообразно отнести к затратам на заработную плату, так как они непосредственно зависят от нее.

5. Необходимо различать:

- чисто производственные затраты, к которым относятся все расходы по тому или иному заказу, увеличивающиеся либо уменьшающиеся в зависимости от его величины; это так называемые переменные затраты;

- учитывать по группам изделий, сферам ответственности или функциональным областям деятельности без дополнительного распределения, т. е. это та часть постоянных затрат, которая необходима для обеспечения непосредственной деятельности предприятия. В эту группу затрат можно отнести общепроизводственные затраты, затраты на рекламу, аренду помещений и сооружений и т. д.;

- затраты, которые трудно непосредственно отнести на продукцию или на места затрат, и можно сделать это только с помощью очень сложных методов расчета, т.е. это та часть постоянных затрат, которая необходима для обеспечения деятельности предприятия во внешней среде. В эту группу затрат можно отнести налоговые отчисления, отчисления в фонды и т. д.

6. Все остальные виды затрат, которые нельзя объединить в одну из важнейших групп, собираются в одну — прочие затраты.

Пример такой группировки затрат приведен в табл. 3, где представлены возможные группы затрат и их названия.

Таблица 3

Пример группировки затрат

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Затраты из номенклатуры счетов | | | Величина затрат | | | | | |
|  | Виды затрат | Названия затрат | | План | | Факт | | Отклонение | |
| 1 | Чисто производственные затраты | Расходы сырья, материалов и энергии непосредственно на производство  Затраты на содержание персонала  Текущий ремонт | |  | |  | |  | |
| Всего по первому виду | | | | | | | | | |
| 2 | Затраты по обеспечению производства | | Общепроизводственные затраты по содержанию помещений и сооружений (ГСМ, тепло, энергия и т.д.)  Аренда помещений, сооружений и механизмов  Затраты на рекламу | |  | |  | |  |
| Всего по второму виду | | | | | | | | | |
| 3 | Общие затраты | | Налоговые отчисления  Отчисления в фонды | |  | |  | |  |
| Всего по третьему виду | | | | | | | | | |
| Всего по видам затрат | | | | | | | | | |

Таким образом, группирование затрат в зависимости от «близости» к производству позволяет установить причинно-следственную связь величины затрат от принимаемых управленческих решений.

При контроле на первом уровне предприятие рассматривается как единое целое. Оценка разрозненной информации, поступающей без предварительной подготовки, затруднена, так как в наше динамичное время часто изменяются производственные программы, технология производства и состав заказчиков. Это требует дифференцированного подхода к составу и назначению поступающей информации.

В единичных случаях можно допустить использование данных системного учета в бухгалтерии лишь на предприятиях, специализирующихся на выпуске одного вида продукции, имеющих однородную технологию и организацию сбыта, ориентированных на ограниченное число постоянных заказчиков. Здесь можно осуществлять управление общими результатами деятельности на основе действующей отчетности, составленной в финансовой бухгалтерии.

Во всех других случаях не только крупным предприятиям, но также мелким и средним следует выделить звенья, которые должны обособленно управляться на основе данных планирования, учета и анализа, характеризующих индивидуальные различия результатов их деятельности. Поэтому необходим второй уровень контроля, который позволил бы помимо общих результатов финансово-хозяйственной деятельности дать информацию об эффективности работы подразделений, разбитых с точки зрения ведения учета на звенья. Это выглядит так, как будто действуют разные фирмы, где учет ведется раздельно, но фирмы не являются отдельными юридическими лицами, их финансовые бухгалтерии не разграничены, обособленно учитываются только доходы и расходы производственной деятельности. Благодаря этому обстоятельству появляются различные центры учета и контроля.

Как правило, учет и контроль на втором уровне осуществляется по сферам ответственности, хотя его можно организовать в зависимости от специфики деятельности предприятия по продукции или по группам продукции, а также по заказчикам (покупателям) или их группам.

Членение по сферам ответственности приемлемо, когда:

- организационным планом четко определены функциональные сферы, несущие определенную ответственность;

- существуют различные производственные участки или цехи (заводы);

- разными производственными процессами управляют разные ответственные лица или различные организации занимаются сбытом.

В случае возникновения потребности в оптимизации показателей второго уровня отчетности для облегчения расчета хозяйственную деятельность можно разделить на два вида:

а) сферы деятельности, которые формируют прибыль, — центры прибыли; сюда относятся результаты по определенным видам деятельности (обороты по торговым операциям, выпуск продукции, производственные услуги, сервис);

б) сферы деятельности, которые требуют только затрат, — центры затрат, например, руководство предприятием.

Такое разделение поможет сгруппировать раздробленные показатели и определить их необходимое число.

Прежде чем решить, по какому принципу строить свою отчетность, следует проанализировать и другие, продумать классификацию отчетности (по продукции, сферам ответственности, заказчикам) и вынести на обсуждение коллег и сотрудников для возможных коррективов.

Опыт показал, что при анализе отчетности на втором уровне необходимо соблюдать два правила.

1. Никогда не смешивать три принципа дифференциации, о которых говорилось выше, в одной системе, так как в дальнейшем это может привести к возникновению логических неувязок.

2. Сконцентрировать свое внимание на главном принципе: число групп не должно превышать пяти.

Благодаря второму уровню контроля отклонения от плановых показателей фиксируются не только по месту возникновения, но и по ответственному лицу или подразделению. Появляются лица, ответственные за полученный результат и за тот вклад, который они вносят в общий результат предприятия. Благодаря контролю по центрам ответственности можно количественно сопоставлять и оценивать вклад различных подразделений в конечные результаты деятельности предприятия.

**Анализ отклонений.**

Анализ отклонений — это своего рода подсистема раннего предупреждения нежелательных отклонений фактических показателей и величин от запланированных. Его задача заключается в том, чтобы выявить причины появления таких отклонений в деятельности предприятия, оценить их значение для будущего и выработать соответствующие корректирующие меры.

Причем следует различать анализ, ориентированный на прошлое, и анализ, ориентированный на будущее.

Анализ, ориентированный на будущее, отличается от анализа, ориентированного на прошлое, прежде всего необходимостью разработки корректирующих мероприятий, позволяющих вывести предприятие на требуемый уровень. Но как в первом случае, так и во втором в первую очередь выявляются причины отклонений. При проведении анализа причин отклонений данных из прошлого можно использовать систему показателей, которая позволяет установить логическую цепочку влияния отдельных составляющих на интегральный показатель.

При анализе отклонений с перспективой на будущее сравниваются плановые прогнозные величины, в результате чего оцениваются вероятные отклонения в перспективе и их возможные причины появления.

Как правило, причины отклонений скрыты в неопределенности окружающей среды предприятия, которая объективно обусловлена отсутствием необходимой информации об условиях деятельности, ограниченной способностью менеджмента предприятия воспринимать и перерабатывать поступающую информацию, а также «случайностью» поведения и противодействием участников рынка. Эта неопределенность проявляется в фактических ошибках, совершаемых при планировании и реализации плана и обусловленных недостаточностью информации, недостоверным прогнозом развития, недостатками в методологии планирования и т. д.

Ошибки при реализации плана могут быть вызваны:

- количественными изменениями текущих поступлений и расходов по сравнению с планом (колебания цен на материалы, энергию, готовую продукцию, колебания объемов производства, продаж и т.д.);

- временными отклонениями во времени реализации продукции и услуг или поступлением денежных потоков. Хотя частично временные отклонения и компенсируются с течением времени, штрафы и невыплаченные проценты существенно влияют на количественные показатели;

- изменениями в условиях хозяйствования (введение новых налогов, ставок, сборов, пошлин и т.д.).

Таким образом, причины возможных отклонений можно разделить на две основные группы:

- первая группа причин относится к ошибкам относительно прогнозирования состояния внешней среды предприятия при реализации процесса планирования, в частности относительно поведения потребителей и конкурентов;

- вторая группа причин скрыта во внутренней среде предприятия и связана с «промахами» в финансово-хозяйственной деятельности предприятия, в частности с определением нормативов расхода сырья и материалов на единицу выпускаемой продукции.

Подобные причины должны выявляться в процессе постоянного действующего контроля за исполнением планов и бюджетов и на их основе разрабатываться соответствующие предложения и мероприятия по выводу предприятия на запланированные показатели или по корректировке самих показателей.

**Заключение**

Различного рода нововведения проявляют себя на предприятиях в форме организационного совершенствования структур управления, что требует уточнения отдельных связей, параметров системы, применения более эффективных способов их реализации, повыше­ния уровня надежности и т.д. Организационное совершенствование системы (ее подсистем или элементов) затрагивает уже не только отдельные связи, но и структуру управления в целом. А это, в свою очередь, требует установления и обеспечения новых связей, устранения излишних связей, существенного изменения функций управления и способов принятия управленческих решений.

Развитие и совершенствование предприятия базируется на тщательном и глубоком знании деятельности организации, что требует проведения исследования систем управления.

Исследования адаптивных структур управления занимают важное место в экономике и продиктованы настоятельной необходимостью построения таких организации (предприятий, производственных объединений, корпораций, отдельных фирм), которые обеспечат выпуск высококачественной продукции (или услуги) в нужном объеме и ассортименте. Создать такую организацию без проведения исследований невозможно.

Эта проблема была актуальной всегда, однако до недавнего времени она в большей степени решалась в рамках математических дисциплин, таких, как теория вероятностей, математическая статистика, логика, теория множеств и других.

**Список литературы**

Валуев С. А., Игнатьева А. В. Организационный менеджмент. – М.: Нефть и газ, 2001.

Веснин В. Р. Основы менеджмента. – М.: Триада, 2000.

Драквр П. Ф. Управление, нацеленное на результаты — М.: Школа бизнеса, 2000.

Зотов В. В., Ленский Е. В. Задачи и организационные основы менеджмента. – М.: Корона – Принт, 1999.

Мильнер Б. 3. Основы менеджмента. - М.: Эко­номика, 2001.

Журнал "Секрет фирмы". № 23 (39),2003.

Новиков Д.А. Механизмы функционирования многоуровневых организационных систем. М.: Фонд "Проблемы управления", 1999.

Новиков Д.А., Цветков А.В. Механизмы функционирования организационных систем с распределенным контролем. М.: ИПУ РАН, 2001.