**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по дисциплине «Менеджмент»**

**по теме: «Контроль в управлении»**

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

1. ОБЩИЕ И КОНКРЕТНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ. РОЛЬ И МЕСТО СРЕДИ НИХ ФУНКЦИИ УЧЕТА И КОНТРОЛЯ

2. УЧЕТ И КОНТРОЛЬ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ

3. ПРОЦЕСС И ТИПЫ КОНТРОЛЯ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЛИТЕРАТУРА

**ВВЕДЕНИЕ**

В теории управления вопрос о функциях управления – один из центральных, поскольку касается сущности и содержания управленческой деятельности. Анализ функций, их четкая, обоснованная классификация имеют важное значение для разработки научных основ построения аппарата управления, определения его структуры и степени централизации и децентрализации, установления круга прав и обязанностей структурных звеньев (отделов, секторов, групп), каждого управленческого работника и др.

В зависимости от задач исследования управление может быть подразделено на функции по следующим признакам: содержание процесса управления; принадлежность к сферам (видам) производственно-хозяйственной деятельности; принадлежность к различным видам управленческого труда (производственный, экономический, технологический, организационный и т.д.); содержание выполняемых работ и операций внутри функции управления (общее руководство, специализированное, техническое обслуживание).

Основополагающее значение имеет классификация функций, отражающая содержание процесса управления, его стадии: планирование (перспективное, текущее, оперативное), организация, регулирование (координирование, распорядительство), контроль, учет и анализ. Процесс управления начинается с постановки целей (планирования) и заканчивается учетом и анализом их выполнения. Только всей совокупностью этих функций реализуется цель, для достижения которой и создается управляющая система.

Организация управления строится на основе шести известных принципов: специализации, пропорциональности, параллельности, точности, непрерывности и ритмичности.

Контроль состоит в непрерывном наблюдении, анализе и оценке реального хода управленческого процесса и сопоставлении данных с установленными в программе, плане нормами и нормативами, в выявлении необходимых действий в следующем цикле управления. Системы, формы и методы контроля многообразны и определяются поставленными задачами, характером производственного процесса. Управление любой системой возможно лишь тогда, когда ее действие надежно, непрерывно и контролируется.

**1. ОБЩИЕ И КОНКРЕТНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ. РОЛЬ И МЕСТО СРЕДИ НИХ ФУНКЦИИ УЧЕТА И КОНТРОЛЯ**

Слово «функция» в переводе с латинского языка означает «совершение», «исполнение».

Деятельность менеджеров можно представить как непрерывный процесс выполнения управленческих функций.

Функции управления – специализированные виды управленческой деятельности; обособленные направления управленческой деятельности, позволяющие осуществлять управляющее воздействие.

Любая функция управления включает в себя сбор информации, ее преобразование, выработку решения, придание ему формы и доведение до исполнителей.

Функции управления характеризуются следующими свойствами:

* осуществляются в каждой производственной системе и на каждом уровне управления;
* присущи управлению любой организацией;
* разделяют содержание управленческой деятельности на виды работ по признаку последовательности
* их выполнения во времени;
* относительно самостоятельны и в то же время тесно взаимодействуют.

В научной литературе, как иностранной, так и отечественной существуют различные точки зрения на классификацию функций управления, хотя, в сущности, они отличаются лишь по отдельным параметрам. Например, Е.П. Голубков выделяет такие функции, как:

* определение целей и задач деятельности организации;
* планирование;
* организация;
* мотивация;
* координация и регулирование;
* учет, анализ и контроль.

В свою очередь М. Мескон относит к функциям управления следующие виды деятельности:

* стратегическое планирование;
* планирование реализации стратегии;
* организация взаимодействия и полномочий;
* построение организаций;
* мотивация.

Отдельные авторы причисляют к функциям управления также функцию принятия решений.

В практике управления различают два вида функций управления: основные и конкретные.

К основным функциям управления можно с полным основанием отнести весь комплекс обязательных работ, который подлежит неукоснительному выполнению в процессе реализации конкретной функции управления в определенной последовательности: прогнозирование, организация, планирование, мотивация, контроль, учет анализ, подготовка и принятие управленческих решений.

Функция планирования состоит в определении целей организации и выработке мер по их достижению. Это действия, с помощью которых руководство придает единое направление усилиям всех членов организации.

Функция организации деятельности состоит в создании структуры управления предприятием, определении заданий подразделениям, установлении порядка их взаимодействия, подборе людей для конкретной работы, наделении их полномочиями и ответственностью. Это единственная функция, обеспечивающая взаимосвязь и повышающая эффективность всех других функций управления.

Функция координирования направлена на достижение согласованности и гармоничности в совместной деятельности всех элементов (направлений деятельности, подразделений, служб, отделов, подсистем) предприятия. Функцию координирования совместной деятельности можно назвать «настройкой системы».

Функция регулирования обеспечивает выполнение текущих мероприятий, связанных с устранением отклонений от заданного режима работы организационной системы. Применяется в процессе оперативного управления совместной деятельностью людей путем диспетчеризации на основе контроля и анализа этой деятельности.

Функция мотивации состоит в побуждении персонала к эффективной добросовестной деятельности для достижения целей организации. Направлена на определение потребностей персонала, разработку систем вознаграждения за выполненную работу, использование различных систем оплаты труда.

Функция контроля состоит в наблюдении за происходящими процессами в управляемом объекте, сопоставлении реально достигаемых результатов с запланированными, выявлении отклонений. Наиболее тесно связана с функцией планирования, поскольку контролирует движение организации к поставленным целям.

Функция учета деятельности реализуется для получения всесторонней информации о состоянии деятельности (производственной, коммерческой, финансовой и др.). Состоит в измерении, регистрации и группировке данных, характеризующих объект управления. Различают учет бухгалтерский, оперативный и статистический.

Функция анализа деятельности состоит в комплексном изучении деятельности предприятия с помощью аналитических и экономико-математических методов в целях объективной ее оценки, определения узких мест в развитии организации и возможных путей улучшения сложившегося положения. Важная задача анализа – установить степень выживаемости фирмы, ее способности противостоять внешним и внутренним дестабилизирующим факторам.

Функция принятия решений заключается в выборе, который должен сделать руководитель для выполнения должностных обязанностей. С помощью управленческих решений реализуются все перечисленные выше функции управления.

Конкретные функции управления как более обособленные, самостоятельные области профессиональной деятельности применительно к новым условиям хозяйствования занимают ключевые позиции. Именно на основе анализа конкретных функций формируют структуру управления, осуществляют подбор и расстановку кадров, разрабатывают системы информации, организации делопроизводства.

Конкретные функции управления позволят четко определить, что, кому и когда делать. Выполнение конкретных функций в комплексе составляет процесс управления организацией (предприятием). Отсюда можно сделать основной вывод, что выполнение конкретных функций зависит от компетентности, гибкости, оперативности, предприимчивости менеджеров и, как следствие, успешное выполнение производственных заданий, качество работы и продукции, конкурентоспособность выпускаемого продукта. Функции управления способствуют налаживанию и успешному функционированию всех подразделений действующей структуры управления по вертикальным и горизонтальным связям. Исходя из такой посылки А.Я. Кибанов подразделяет все функции управления на внешние, внутренние, главные, основные, вспомогательные, полезные, вредные, неестественные, дублирующие.

Можно выделить следующие конкретные функции:

* Управление основным производством;
* Управление вспомогательным и обслуживающим производством;
* Управление трудом и заработной платой;
* Управление качеством продукции;
* Управление персоналом;
* Управления финансами;
* Управление маркетингом;
* Управление социальным развитием коллектива;

Каждая конкретная функция управления в организации является комплексной по содержанию и включает в себя общие функции: планирование, организацию, регулирование, мотивацию, контроль, анализ и т.д.

Для выполнения общих функций создается аппарат управления, а для выполнения той или иной конкретной функции – структурные подразделения (службы, отделы, секторы). Только в совокупности функции обеспечивают нормальную деятельность и развитие управляемого объекта.

Аппарат управления представляет собой систему взаимоувязанных и взаимодействующих звеньев (служб, отделов, секторов) и отдельных работников, наделенных соответствующими полномочиями и располагающих материально-технической базой для осуществления эффективного управления всеми сторонами деятельности объекта и достижения поставленных целей.

Функция управления, в свою очередь, подразделяется на составные части – работы, операции, элементы, которые столь же необходимы, как и сама функция, однако не являются самостоятельными. Функцию выполняет определенное число работников, каждый из которых в процессе повседневного труда осуществляет отдельные виды работ. Правильное выделение функций позволяет близкие и сходные по характеру работы объединять в одно звено управления, тем самым упрощается структура и облегчается координация деятельности функциональных подразделений аппарата управления предприятия, объединения.

На основе состава и объема работ по функциям управления определяют рациональное построение аппарата управления (отделов, служб, секторов) и численность работников по каждой функции, разрабатывают документы организационного регламентирования (положения о звеньях, должностные инструкции и т.д.). Функциональное разделение процессов управления, их классификация имеют решающее значение, поскольку определяют цели, задачи и направления деятельности всего аппарата управления.

Конкретные функции вытекают из тех задач, которые решает подразделение. Например, задачи, решаемые отделом производства, – это установление тесных контактов с отделом исследований и разработок; подготовка новой продукции к запуску в производство; планирование приобретения оборудования и подготовка к работе; стимулирование развития инициативы работников к рационализации; анализ стоимости работ, использования ЭВМ и бюджета отдела.

Функция отдела производства разделяется на подфункции, к числу которых можно отнести:

* рациональное использование производственных мощностей, инструментов и приспособлений;
* определение норм времени на изготовление продукции;
* обеспечение качества работ;
* подготовка производственной документации;
* определение сумм капитальных вложений;
* разработка схем движения материальных потоков;
* разработка технологий по изготовлению деталей без снятия или со снятием стружки;
* разработка методов монтажа оборудования;
* разработка форм обслуживания потребителей продукции;
* разработка форм повышения квалификации и переподготовки кадров.

Бодди Д. и Пейтон Р. считают, что менеджмент есть совокупность трех широких областей процесса труда блоков содержания, процесса и контроля. Блок содержания менеджмента образуют независимые задачи управления, образующие широкий круг целеполагания труда безразлично, промышленного ли рабочего, индивидуального ли предпринимателя, отдела или организации. Область содержания включает в себя принятие круга решений, направленных на достижение целей управления.

Блок контроля включает в себя виды деятельности, которые отслеживает менеджер, и определенные операции, выполнение которых он контролирует. Как конкретные работники и подразделения выполняют возложенные на них обязанности? Своевременно ли сотрудники организации получают точную, необходимую им в работе информацию? В какой степени действия компании соответствуют поставленным задачам? Если реализация планов не вызывает нареканий, работа компании не нуждается в коррективах. Но что, если допущено отставание в производстве продукции или если количество жалоб потребителей намного превышает их среднемесячное количество?

Функция контроля и будет подробно рассмотрена в следующем параграфе.

**2. УЧЕТ И КОНТРОЛЬ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ**

Поскольку многие ученые соединяют функции учета и контроля в одну функцию рассмотрим подробно управленческий учет. Учет – необходимая информационная база менеджера. Его главная цель – предоставление достоверной информации о ходе и результатах деятельности фирмы, которая кладется в основу принятия управленческих решений.

Важнейшими задачами учета являются:

* сбор, обработка и отображение первичных данных о хозяйственной деятельности,
* систематизация данных с целью получения и обобщения итоговой информации о хозяйственной деятельности,
* создание исходной информационной базы для планирования и осуществления контроля выполнения планов.

Различают три вида хозяйственного учета:

* оперативный,
* статистический,
* бухгалтерский.

Оперативный учет – сбор текущей информации (учет явок, простоев оборудования, запчастей, запасов и т.д.). Данные его используются для текущего управления фирмой.

Статистический учет – изучение и контроль наиболее типичных хозяйственных процессов с помощью статистических методов. Он обеспечивает фирму данными о состоянии и движении производственных фондов и другими информационными материалами.

Бухгалтерский учет – постоянный, непрерывный, сплошной, достоверный учет хозяйственных операций, охватывающий всю деятельность фирмы и всех ее подразделений. Данные бухучета обязательно подтверждаются документально в строго определенной форме.

Ольга Гаращенко – генеральный директор группы компаний «Эксклюзив-консалтинг» считает, что основной функцией управленческого учета является обеспечение всех уровней организационной структуры предприятия релевантной информацией для разработки и принятия управленческих решений, а также обеспечение их информацией для эффективного выполнения ими функций процесса управления.

Стратегические управленческие решения являются основополагающими решениями, имеют особое значение для развития организации, направлены на ее перспективу и сопряжены со значительной неопределенностью из-за влияния неконтролируемой внешней среды. Они принимаются высшим уровнем управления, требуют особой ответственности, так как связаны с вовлечением значительных ресурсов, и могут иметь серьезные долгосрочные последствия для организации.

Вид используемой информации зависит от уровня принимаемых управленческих решений и информационных потребностей, связанных с их разработкой. Стратегические управленческие решения несут в себе наибольший риск для предприятия, так как их реализация будет осуществляться в будущем в условиях неопределенности внутренней и окружающей среды предприятия. К таким управленческим решениям должен быть применен механизм оценки риска управленческого решения.

Результаты стратегического управленческого решения чаще всего зависят от качества решения, нежели от быстроты его принятия, поэтому они действуют в долгосрочной перспективе и принимаются относительно редко. Они являются основой для принятия тактических и оперативных решений.

При подготовке информации для стратегических решений должен использоваться стратегический управленческий учет.

Тактические и оперативные решения отличаются от стратегических тем, что принимаются в более определенной среде и направлены на задачи настоящего, а не на перспективу (хотя могут оказать влияние и на будущее предприятия). Они принимаются менеджерами среднего и низшего уровня управления организацией, носят ситуационный характер, действуют в краткосрочной перспективе, зависят от принятой в результате стратегического планирования ассортиментной политики, структуры управления организацией, структуры производственных мощностей и т.п.

Для разработки и принятия оперативных и тактических управленческих решений необходима организация первичного учета и оперативного анализа исполнения производственных программ, планов по снабжению и продажам, данных по отклонению в разрезе центров ответственности и т.п.

Информационное содержание управленческого учета для целей тактического и оперативного управления делится на функциональные составляющие: управленческий учет снабженческо-заготовительной деятельности, производственной деятельности, финансово-сбытовой деятельности, организационной деятельности. В большинстве случаев для принятия оперативных и тактических решений необходима информация настоящего и прошлого периода деятельности организации.

При постановке (организации) управленческого учета на предприятии необходимо учитывать влияние существенных характеристик управления: функции, процессы, уровни управления и т.д. Уровень управления – стратегический, тактический или оперативный – определяет цели и, соответственно, выбор инструментария управленческого учета.

Реализация технологий на разных уровнях различна в организационном, методологическом и техническом аспектах.

При организации стратегического управленческого учета:

* информационное обеспечение формируется для разработки стратегических управленческих решений;
* целью организации является снижение опасности принятия ошибочных стратегических управленческих решений и уменьшение возможных негативных последствий нежелательного развития событий в ходе их реализации;
* используется больше прогнозной информации, чем информации о прошлом и настоящем в хозяйственной деятельности экономического субъекта;
* используется больше внешней, чем внутренней информации относительно предприятия;
* используются методы экономико-математического моделирования, математической статистики, функционального анализа, методы экспертных оценок.

При организации системы регулярного управленческого учета:

* формируемое информационное обеспечение ориентировано на разработку и принятие оперативных и тактических решений, а также на эффективное выполнение функций управления: контроль, организацию, мотивацию и др.;
* используется больше информации о прошлом и настоящем деятельности экономического субъекта;
* используется больше внутренней, чем внешней информации относительно предприятия;
* используются элементы метода бухгалтерского учета, методы планирования (бюджетирования), методы экономического и финансового анализа.

При использовании данной методики в компании следует руководствоваться принципами ответственности, управляемости, достоверности, взаимозависимости, релевантности.

Контроль – процесс определения, оценки и информации об отклонениях действительных значений от заданных или их совпадении и результатах анализа. Контролировать можно цели, («цель/цель»), ход выполнения плана («цель/будет»), прогнозы («будет/будет»), развитие процесса («будет/есть»).

Контроль осуществляется лицами, прямо или косвенно зависящими от процесса. Проверка (ревизия) – контроль лицами, независящими от процесса.

Контроль можно также классифицировать:

* по принадлежности к предприятию субъекта контроля (внутренний или внешний),
* основанию для обязанности (добровольный, по уставу, договорной, по закону),
* объему контроля (за объектом, за решениями, за результатами),
* регулярности (регулярный, нерегулярный, специальный).

**3. ПРОЦЕСС И ТИПЫ КОНТРОЛЯ**

Процесс контроля в общем случае должен пройти следующие стадии:

1. Определение концепции контроля (всеобъемлющая система контроля «Controlling» или частные проверки).

2. Определение цели контроля (решение о целесообразности, правильности, регулярности, эффективности процесса управления).

3. Планирование проверки:

а) объекты контроля (потенциалы, методы, результаты, показатели и т.д.);

б) проверяемые нормы (этические, правовые, производственные);

в) субъекты контроля (внутренние или внешние органы контроля);

г) методы контроля;

д) объем и средства контроля (полный, сплошной, выборочный; средства ручные, автоматические, компьютеризированные);

е) сроки и продолжительность проверок;

ж) последовательность, методики и допуски проверок.

4. Определение значений действительных и предписанных.

5. Установление идентичности расхождений (обнаружение, количественная оценка).

6. Выработка решения, определение его веса.

7. Документирование решения.

8. Метапроверка (проверка проверки).

9. Сообщение решения (устное, письменный отчет).

10. Оценка решения (анализ отклонений, локализация причин, установление ответственности, исследование возможностей исправления, меры по устранению недостатков).

Для принятия решения о контроле и организации процессов контроля могут иметь значение ряд критериев:

1. Эффективность.

* Предотвращение недостатков.
* Выполнение обязательств.

2. Эффект влияния на людей.

* Удовлетворение.
* Обучение.
* Доверие.
* Страх.

3. Задачи контроля.

* Качественная оценка недостатков.
* Количественная оценка недостатков.
* Устранение недостатков.

4. Границы контроля.

* Соблюдение установленных законом обязанностей по проведению проверок.
* Соблюдение прав контролируемых.
* Соблюдение прав контролирующих.

Контрольные системы могут анализировать довольно широкий класс явлений: от измерения выходов организации до измерения организационного поведения. Контроль должен осуществляться на всех уровнях управления: корпоративном, дивизиональном, функциональном и индивидуальном.

Рыночный контроль наиболее объективен, так как он производится на основе системы цен и позволяет оценить поведение фирмы, достаточно объективны и используемые показатели. Рыночная цена акций определяется в результате конкуренции, и все ее колебания дают менеджерам представление об их деятельности в виде обратной связи. Скорость возврата инвестиций измеряет отдачу инвестиционного капитала и является другой формой рыночного контроля. На корпоративном уровне такая оценка может показать результаты деятельности компании относительно других фирм, на дивизиональном уровне это дает относительную оценку работы отделений фирмы, что важно для диверсификации.

Трансфертные цены показывают экономические взаимоотношения между отделениями. Они могут устанавливаться двумя способами: на основе рыночных цен и на основе себестоимости. Поэтому имеются определенные проблемы их использования в качестве показателя.

На дивизиональном уровне успех рыночного контроля зависит от способности менеджеров корпоративного и дивизионального уровня достичь равнозначных решений по ценовым ресурсам. Это очень важно для главного офиса компании со многими отделениями.

Рыночный контроль – основа планирования портфеля, так как сравнение скоростей возврата инвестиций (ROI) – принципиальный путь оценки компанией деятельности своих отделений.

Контроль по выходу является следующей объективной формой контроля, который используется в отсутствие других объективных методов. При этом компания должна оценивать или прогнозировать достижение соответствующих целей по различным отделениям, функциям или подразделениям.

На дивизиональном уровне оцениваются объемы продаж, производительность, рост и контролируемая доля рынка. Эти показатели меняются в процессе деятельности отделений и отражают поведение менеджеров отделений.

На функциональном уровне также оцениваются степень достижения соответствующих целей. Функциональные результаты могут быть использованы для разработки компанией отличительных преимуществ, они одновременно мощные методы контроля поведения персонала.

Контроль по индивидуальным результатам обычен на всех уровнях – высшие менеджеры, сбытовики, производственники и т.д. Однако когда есть затруднения в оценки деятельности (например, в сфере НИОКР или при коллективной работе), очень трудно оценить индивидуальную отдачу.

Несоответствующее использование контроля по выходу может привести к отрицательным последствиям на всех уровнях организации.

Бюрократический контроль представляет собою директивную форму контролирования поведения подразделений, функциональных органов и работников, при этом им предписываются наилучшие способы достижения результатов. Правила и процедуры являются руководствами к действию. Они указывают, что должно быть сделано, и таким образом стандартное поведение дает предсказуемый результат и предсказуемую реакцию. Обычно они полезны при рутинных ситуациях, но затруднительно их использование в противоположном случае.

Бюджеты – это собрание правил распределения ресурсов. Они определяются структурой организации и устанавливают определенные ограничения. Особое внимание должно быть уделено тому, чтобы при их выполнении не было конфликтов между отделениями и функциональными органами.

Стандартизация – очень важный способ контроля поведения. Стандартизации могут быть подвергнуты входы, процессы и выходы. Входы контролируются с тем, чтобы обеспечить на них высокое качество человеческих или физических ресурсов. Процесс стандартизируется с целью программирования деятельности и обеспечения минимальных издержек и высокого качества. Организационные выходы стандартизируются по специфическим критериям конечной продукции, по качеству и сервисному обслуживанию. При стандартизации своей деятельности компания создает эффективную систему наблюдения за своим функционированием.

Менеджер должен отслеживать использование бюрократического контроля, чтобы убедиться в его соответствии. Следует иметь в виду, что этот вид контроля достаточно дорогой, во всяком случае, дороже рыночного.

Когда ни выходы, ни поведение не могут отслеживаться или оцениваться, организация должна найти другие формы контроля. Контроль со стороны коллектива наиболее полезен. Он основывается на создании внутренней системы результатов фирмы. Эта форма контроля, когда работники сами устанавливают нормы и результаты своего поведения. Такой контроль полезен в соединении со стандартизацией входов.

В большой организации различные отделения или продуктивные линии могут иметь различные культуры, и такая ситуация подрывает связи между ними. Контроль со стороны коллектива неудобен, когда компания быстро растет или меняется, так как нет времени для учета этих организационных изменений.

На практике различные типы контроля используются компанией одновременно и очень важно их правильное сочетание.

Чтобы результаты контроля можно было оценить наиболее эффективно, конечные цели, ключевые результаты должны быть хорошо определены. С точки зрения оценки результатов коммерческой деятельности контроль направлен на оценку стратегических альтернативных вариантов, долгосрочных ключевых результатов, степени их достижения, прежде всего в разрезе года. Это оценивают на уровне фирмы, подразделения, работника. Контроль должен быть направлен на результаты как коммерческой, так и вспомогательной деятельности.

Руководитель на стадии контроля должен анализировать и управленческое поведение. Наилучшим является сочетание напористости и гибкости. Худший вариант – агрессивность и вялость. Таким образом, объекты контроля целесообразно классифицировать в соответствии со следующими принципами:

1. Контроль по результатам:

* Коммерческой деятельности.
* Поддерживающей деятельности внутри и вне фирмы.

2. Контроль за реализацией планов.

* Мероприятия и ответственность.
* График.
* Издержки.
* Ресурсы.

3. Контроль за успешным ситуационным управлением.

* Использование ситуационных факторов.
* Стиль управления.
* Объекты управления.
* Методы и техника управления.
* Творческий подход и напористость.

Анализ лежит посредине между контролем и планированием в «кольце управления».

Им заканчивается один цикл управления (анализ результатов) и начинается следующий (анализ исходной позиции). Ясно, что в практической непрерывной коммерческой деятельности эти два вида анализа сливаются.

Анализ итогов хозяйственной деятельности фирм рекомендуется проводить последовательно по следующей схеме:

1. Определение цели анализа (обзор имущественного и финансового положения и уровня доходов).

2. Выбор исходного материала (балансы, счета прибылей и убытков, отчеты о состоянии дел, годовые отчеты фирмы и конкурирующих организаций, таблицы биржевых курсов, сообщения экономической прессы, отчеты о собраниях пайщиков).

3. Получение первого представления об объекте анализа (анализ публикаций о фирме и отрасли, производственная программа).

4. Сбор числовых данных путем разложения итогов деятельности фирмы по источникам (обычный итог производственной деятельности, обычный итог финансовой деятельности, внеплановый итог).

5. Оценка сводного баланса движения имущества и капитала, сравнительного баланса.

6. Исследование причин полученного в балансе результата, разработка прогноза развития на перспективу, формирование заключения.

7. Отражение результатов в форме отчета.

Основные разделы анализа:

* анализ имущественного положения (обзор структуры средств предприятия и его инвестиционной деятельности) по следующим важнейшим показателям: доля основных средств в совокупном капитале, доля оборотных средств, норма инвестиций в обороте, квота инвестиций (брутто-инвестиции на объем производства);
* анализ уровня доходов по следующим показателям: рентабельность собственного капитала, рентабельность совокупного капитала, уровень дивидендов, соотношение биржевого курса и дивидендов, влияние на уровень дивидендов дохода с оборота, скорости оборота, структуры капитала, скорость возврата инвестиций, влияние заемного капитала на увеличение доходов с собственного;
* анализ финансового положения по следующим показателям: ликвидность, уровень динамической задолженности (число лет, необходимых для погашения взятых кредитов за счет собственных средств), уровень задолженности, уровень обеспечения основных средств собственными средствами и долгосрочным заемным капиталом, доля заемных средств, доля собственных средств.

Анализ дополняется прогнозами:

* ожидаемых изменений, ограничений;
* интересов связанных групп (клиентуры, кадров, руководства, собственников, государственной власти, финансистов, компаньонов);
* препятствий;
* а также SWOT-анализом (оценкой внешних и внутренних факторов деятельности фирмы)

Радикальные теоретики менеджмента, такие как П. Томпсон и Д. Макхью утверждают, что проблема контроля в управлении выходит за рамки нейтральной, чисто технической проблемы. Они признают необходимость контроля, направленного на поддержание умеренной эффективности деятельности организации. Однако большинство попыток установления всеобъемлющего контроля со стороны менеджмента, с их точки зрения, отражают фундаментальные различия в ролях управленцев и работников на производстве.

Контроль сам по себе не является конечной целью, он должен способствовать превращению человеческих возможностей в форму прибыльной услуги или продукта.

Попытки менеджмента установить производственную субординацию в соответствии со своими требованиями стары, как сами организации. Далеко не всегда контроль является тираническим или осуществляется в явной форме. Особенно коварным радикалы считают относительно ненавязчивые и неличностные формы контроля: компьютерные телефонные центры, предполагающие жесткую технологическую заданность разговоров агентов с клиентами, или прием на работу высокопрофессиональных сотрудников, внутренняя ценностная ориентация которых гарантирует высокую степень соответствия требованиям менеджмента.

Другая сторона проблемы состоит в том, что попытки ужесточения контроля со стороны руководства могут встретить противодействие работников. Данное соперничество (как между менеджерами, так и между управляющими и персоналом) непременный атрибут любой организации.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

На основании проведенной работы можно сделать следующие выводы:

Деятельность менеджеров – процесс непрерывного выполнения управленческих функций. Функции подразделяются на основные и конкретные.

Функция контроля принадлежит к общим функциям. Ее сущность – сопоставление реально достигнутых результатов с запланированными и выявление причин расхождений. Таким образом, функция контроля связана с функциями планирования, анализа и учета. Отдельные ученые выделяют контроль в отдельный блок.

Контроль классифицируется:

* по принадлежности к предприятию субъекта контроля (внутренний, внешний),
* основанию для обязанности (добровольный, по уставу, договорной, по закону),
* объему контроля (за объектом, за решениями, за результатами),
* регулярности (регулярный, нерегулярный, специальный).

Контроль должен осуществляться на всех уровнях управления: корпоративном, дивизиональном, функциональном и индивидуальном. Существует рыночный и бюрократический виды контроля. Возможен контроль результатов, контроль за реализацией планов и контроль успешного ситуационного управления.

**ЛИТЕРАТУРА**

Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. СпБ.: 2000.

Гаращенко О. Организация управленческого учета.// Эпиграф. 2005–№2.

Герчикова Р.Н. Менеджмент. М.: 1995.

1. Голубков Е.П. Менеджмент. М.: 1993.
2. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие, изд 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.
3. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента. : Пер. с англ.: Учеб. пособие. М.: 2000.
4. Кибанов А.Я. Менеджмент – наука управления. М.: 1997.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: 1995.