Федеральное агентство по образованию

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования

«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»

Технологический институт-филиал НИЯУ МИФИ

#### Кафедра экономики и управления

**Курсовая работа**

по дисциплине: «Менеджмент»

Тема: «Управленческий контроль как важнейшая составная часть понятия управления»

Выполнила:

Студент гр. 3ЭУ-67(тз)

И.Е. Кобылко

Руководитель: Н.Н. Нечкина

г. Лесной

**Содержание**

Введение

1. Контроль в системе управления

1.1 Сущность и формы контроля

1.2 Процесс контроля

1.3 Поведенческие аспекты контроля

1.4 Эффективность контроля

2. Управленческий контроль как система и составная часть системы управления

2.1 Цели и задачи управленческого контроля

2.2 Структурные уровни и элементы контроля

3. Практическая часть

3.1 Общая характеристика фирмы

3.2 Система контроля в магазине «Пятерочка»

3.3 Оценка эффективности системы контроля в магазине «Пятерочка»

Заключение

Список литературы

**Введение**

"Менеджмент" - слово английского происхождения и означает "управлять".

В общем виде менеджмент следует представлять как науку и искусство побеждать, умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей. Речь идет о целенаправленном воздействии на людей с целью превращения неорганизованных элементов в эффективную и производительную силу. Другими словами, менеджмент - это человеческие возможности, с помощью которых лидеры используют ресурсы для достижения стратегических и тактических целей организации.

Изучение процесса управления с точки зрения его функций позволяет установить объемы работ по каждой из функций, определить потребность в трудовых ресурсах и в итоге сформировать структуру и организацию системы управления. Каждая управленческая функция наполнена характерным для нее объемом и содержанием работ и имеет специфическую структуру, в рамках которой она реализуется. Функция управления подчиняется логическому алгоритму, четкой последовательности регламентированных действий. Функции управления весьма многогранны: организация производства, планирование (прогнозирование, моделирование, программирование), координация, мотивация, контроль и учет выполнения поставленных задач. Функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления организацией.

Контроль приобретает характер основы, присутствующей на всех уровнях управления. В условиях, характеризующихся высокой неопределенностью и нестабильностью внешней среды, эффективное управление организацией предполагает больший объем контрольной работы. Более того, в силу усиления конкурентных отношений, стремительного развития и смены технологий, растущей диверсификации бизнеса и усложнения бизнес-проектов управление существенно усложняется, что обуславливает усложнение ее контрольных систем.

Перед российскими организациями встают задачи структурной перестройки всех элементов системы корпоративного управления, в том числе контрольных, их “наладки” на обеспечение конкурентоспособности, эффективного функционирования и развития организации в перманентно меняющихся условиях хозяйствования.

Цель данной курсовой работы – как освещение отдельных вопросов контроля, так и формирование представления о нем как об одной из сторон системы управления.

Для достижения этой цели поставлены следующие задачи:

* дать понятие «контроль»;
* выделить особенности контроля;
* описать процесс контроля;
* изучить поведенческие аспекты контроля в организации;
* дать представление об управленческом контроле как важнейшей составной части понятия управления.

Объект исследования – система контроля в магазине « Пятерочка».

**1. Контроль в системе управления**

**1.1 Сущность и формы контроля**

Стратегия в области формирования систем контроля - важная составляющая бизнес-стратегии компании. Роль контроля трудно переоценить. При его помощи обеспечивается сохранность собственности, выявление и мобилизация имеющихся резервов в сфере производства и в финансах, формируются условия для повышения эффективности управления компанией. Системы контроля в той или иной форме существуют на каждом предприятии. Контроль - это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности. Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Контроль очень важен, для того чтобы организация функционировала успешно. Функция контроля - это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис. Одна из важнейших причин необходимости осуществления контроля состоит в том, что любая организация, безусловно, обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации. Равно важной является и положительная сторона контроля, состоящая во всемерной поддержке всего того, что является успешным в деятельности организации. Другими словами, один из важных аспектов контроля состоит в том, чтобы определить, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективны. Определяя успехи и неудачи организации и их причины, мы получаем возможность достаточно быстро адаптировать организацию к динамичным требованиям внешней среды. Контроль - это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал. Контроль есть фундаментальный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в данной организации. Это обстоятельство станет более понятным после того, как мы познакомимся с тремя основными видами контроля: предварительным, текущим и заключительным. По форме осуществления все эти виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

Предварительный контроль

Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ. Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенной политики, процедур, правил и линий поведения. Прежде всего, он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счёт тщательного анализа деловых и профессиональных навыков и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Во многих организациях предварительный контроль человеческих ресурсов продолжается и после их найма в ходе курса обучения. Контроль материальных ресурсов осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям. К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов на уровне достаточном для того, чтобы избежать дефицита. Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет (текущий финансовый план), который позволяет также осуществлять функцию планирования. Бюджет является механизмом предварительного контроля в том смысле, что даёт уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у неё будут.

Текущий контроль

Как это собственно следует из его названия, текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Текущий контроль обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических результатов, после проведения работы. Текущий контроль основывается на обратных связях. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, так как руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы.

Заключительный контроль

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время. Хотя заключительный контроль и осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее, он имеет две важные функции. Одна из них состоит в том, что заключительный контроль даёт информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации.

**1.2 Процесс контроля**

В процессе контроля есть три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

1. Установление стандартов

Первым этапом в процессе контроля является разработка системы стандартов и описание бизнес-процессов. Такие стандарты и регламенты помогают систематизировать и описать процессы в подходящей форме, и всегда согласованы с задачами компании. Стандарты также необходимы для придания любому процессу системности и управляемости. Стандарты – это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддаётся изменению. Эти цели явным образом выступают из процесса планирования. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации. Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличают две очень важные особенности. Они характеризуется наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа, и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы. Конкретный критерий и определённый период времени называются показателями результативности. Показатель результативности точно определяет то, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей. Подобные показатели позволяют руководству сопоставить реально сделанную работу с запланированной и ответить на следующие вопросы: «Что мы должны сделать, чтобы достичь запланированных целей?» и «Что осталось не сделанным?». Относительно легко установить показатели результативности для таких величин как прибыль, объем продаж, стоимость материалов потому, что они поддаются количественному измерению. Но некоторые важные цели и задачи организаций выразить в числах невозможно.

2. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом менеджер принимает еще очень важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. На этой, второй стадии процедуры контроля дается оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, является наиболее заметной частью всей системы контроля. Эта деятельность заключается в определении масштаба отклонений, измерении результатов, передаче информации и ее оценке.

Масштаб допустимых отклонений и принцип исключения

Показатель результативности дает четкую и ясную цель для направления усилий членов организации. За исключением ряда специальных случаев, организациям редко бывает необходимо ни на йоту не отклоняться от поставленной цели. На самом деле, одна из характерных черт хорошего стандарта системы контроля состоит в том, что в нем содержатся реалистичные допуски параметров цели. Определение масштаба допустимых отклонений - вопрос кардинально важный. Если взять слишком большой масштаб, то возникающие проблемы могут приобрести грозные очертания. Но, если масштаб слишком маленький, то организация будет реагировать на очень большие отклонения, что весьма разорительно и требует много времени. Такая система контроля может парализовать и дезорганизовать работу организации. В подобных ситуациях достигается высокая степень контроля, но процесс контроля становится не эффективным. Для того чтобы контроль был эффективным он должен быть экономным. Преимущества системы должны перевешивать затраты на ее функционирование. Один из способов возможного увеличения экономической эффективности контроля состоит в использовании метода управления по принципу исключения. Состоит он в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов.

Измерение результатов

Измерение результатов, позволяющих установить, насколько удалось соблюсти установленные стандарты, - это самый трудный и дорогостоящий элемент контроля. Для того чтобы быть эффективной, система измерения должна соответствовать тому виду деятельности, который подвергается контролю. Передача и распространение информации.

Распространение информации играет ключевую роль в обеспечении эффективности контроля. Для того чтобы контроль был эффективным, необходимо обязательно довести до сведения соответствующих работников организации как установленные стандарты, так и достигнутые результаты. Подобная информация должна быть точной, поступать вовремя и доводится до сведения ответственных за соответствующий участок работников в виде, легко позволяющем принять необходимое решение и действия. Желательно также быть полностью уверенным, что установленные стандарты хорошо поняты сотрудниками. Это означает, что должна быть обеспечена эффективная связь между теми, кто устанавливает стандарты и теми, кто должен их выполнять.

Оценка информации о результатах

Заключительная стадия этапа сопоставления заключается в оценке информации о полученных результатах. Менеджер должен решить, та ли, что нужно, информация получена, и важна ли она. Важная информация – это такая информация, которая адекватно описывает исследуемое явление и существенна необходима для принятия правильного решения.

3. Действия

После вынесения оценки, процесс контроля переходит на третий этап. Менеджер должен выбирать одну из трёх линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт. Ничего не предпринимать.

Основная цель контроля состоит в том, чтобы добиться такого положения, при котором процесс управления организацией действительно заставлял бы ее функционировать в соответствии с планом. К счастью, дела не всегда идут плохо. Если сопоставление фактических результатов со стандартами говорит о том, что установленные цели достигаются, лучше всего ничего не предпринимать. В управлении нельзя, однако, рассчитывать на то, что случившееся один раз, повторится снова. Даже наиболее совершенные методы должны подвергаться изменениям. Так, например, если система контроля показала, что в каком-то элементе организации все идет хорошо, необходимо продолжать измерять результаты, повторяя циклы контроля.

Устранить отклонения. Система контроля, которая не позволяет устранить серьезные отклонения прежде, чем они перерастут в крупные проблемы, бессмысленна. Естественно, что проводимая корректировка должна концентрироваться на устранении настоящей причины отклонения. В идеале стадия измерений должна показывать масштаб отклонения от стандарта и точно указывать его причину. Это сопряжено с необходимостью эффективной процедуры принятия решений. Поскольку, однако, большая часть работы в организации является результатом объединенных усилий групп людей, то абсолютно точно определить корни той или иной проблемы не всегда представляется возможным. Смысл корректировки во всех случаях состоит в том, чтобы понять причины отклонения и добиться возвращения организации к правильному образу действий.

Пересмотр стандартов. Не все заметные отклонения от стандартов следует устранять. Иногда сами стандарты могут оказаться не реальными потому, что они основываются на планах, а планы – это лишь прогнозы будущего. При пересмотре планов должны пересматриваться и стандарты.

**1.3 Поведенческие аспекты контроля**

Существует два вида контроля: внешний и внутренний. Идея внешнего контроля заключается в том, что люди лучше выполняют свои обязанности тогда, когда их деятельность находится под постоянным

контролем, и при этом точно знают, какое поощрение получит за хорошо выполненную работу и какое наказание понесет за плохую работу. Психологи отмечают несколько причин улучшения работы при внешнем контроле: руководство использует информацию, полученную после проведения работ для оценки деятельности сотрудников; повышенное внимание контроля может означать, что данная сфера деятельности вошла в раздел важных; большинство людей любят видеть результат своего труда воочию, а контроль делает их общественно-известными.

По-другому выглядит система внутреннего контроля, основываясь на коллективном определение цели организации и ее подразделений. Этот контроль служит не для того, чтобы зафиксировать ошибки, а для того чтобы предотвратить их, подсказать людям, как лучше работать. Самоконтроль возможен только в условиях преобладания здорового морально-психологического климата в коллективе. Поэтому чаще всего внутренний и внешний контроль используют вместе, хотя упор делается либо на одно, либо на другое.

Люди являются неотъемлемым элементом контроля, как, впрочем, и всех других стадий управления. Поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей. Конечно, то обстоятельство, что контроль оказывает сильное и непосредственное воздействие на поведение, не должно вызывать никакого удивления. Менеджеры часто намеренно делают процесс контроля нарочито видимым, чтобы оказать воздействие на поведение сотрудников и заставить их направить свои усилия на достижение целей организации. К сожалению, хотя большинство менеджеров хорошо знают о том, что процесс контроля может быть использован для оказания положительного воздействия на поведение сотрудников, некоторые забывают о возможностях контроля вызывать непреднамеренные срывы в поведении людей. Эти негативные явления часто являются побочными результатами наглядности действия системы контроля. Контроль часто оказывает сильное влияние на поведение системы. Неудачно спроектированные системы контроля могут сделать поведение работников ориентированным на них, т.е. люди будут стремиться к удовлетворению требований контроля, а не к достижению поставленных целей. Такие воздействия могут также привести к выдаче неверной информации. Проблем, возникающих вследствие воздействия системы контроля, можно избежать, задавая осмысленные приемлемые стандарты контроля, устанавливая двустороннюю связь, задавая напряженные, но достижимые стандарты контроля, избегая излишнего контроля, а также вознаграждая за достижение заданных стандартов контроля.

**1.4 Эффективность контроля**

Поведение людей, естественно, не единственный фактор, определяющий эффективность контроля. Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами. Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен. Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией. Проведение измерений и оповещений об их результатах важно только как средство достижения цели. Чтобы быть эффективным, контроль должен быть интегрирован с другими функциями управления. В итоге контроль можно назвать эффективным только тогда, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели, которые обеспечат ее выживание в будущем.

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно. Неподходящий механизм контроля может скорее маскировать, а не собирать критически важную информацию. Для того чтобы контроль был эффективным, он должен быть своевременным. Своевременность контроля заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его поведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного интервала такого рода определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов. Помимо этой, важнейшей целью контроля остается устранение отклонений прежде, чем они примут серьезные размеры. Таким образом, система эффективного контроля – это система, которая дает нужную информацию нужным людям до того, как разовьется кризис. Если нечто непредвиденное можно спрогнозировать, то контроль становится ненужным. Контроль, как и план, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям. Незначительные изменения планов редко бывают, сопряжены с необходимостью серьезных изменений в системе контроля.

Как правило, наиболее эффективный контроль-это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Простейшие методы контроля требуют меньше усилий и более экономичны. Но самое важное состоит в том, что, если система контроля слишком сложна и люди, взаимодействующие с ней, не понимают и не поддерживают её, такая система контроля не может быть эффективной. Избыточная сложность ведёт к беспорядку, являющемуся синонимом потери контроля над ситуацией. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой контроля и реализующих её. Очень редко стремятся достичь при помощи контроля полного совершенства в работе организации, поскольку прогрессирующие усовершенствования и улучшения на последних этапах требуют непропорционально больших затрат усилий и средств.

Когда организации осуществляют свой бизнес на зарубежных рынках, функция контроля приобретает дополнительную степень сложности. Контроль на международном масштабе является особенно трудным делом из-за большой организации и за границей. Особенно важно не возлагать на иностранных управляющих ответственность за решение тех проблем, которые от них не зависят.

**2. Управленческий контроль как система и составная часть системы управления организацией**

**2.1 Цели и задачи управленческого контроля**

Для того, чтобы глубже понять сущность контроля как важнейшей составной части понятия управления (или как управленческой категории), раскрыть механизм функционирования выражаемых ею отношений, выявить специфические особенности различных ее составляющих, подойдем к контролю с более широкой позиции и с практической точки зрения, рассматривая его как систему и составную часть системы управления организацией.

Итак, в широком смысле управленческий контроль в современных условиях хозяйствования целесообразно представить как систему, состоящую из элементов входа (информационное обеспечение контроля), элементов выхода (информация об объекте управления, полученная в результате контроля) и совокупности следующих взаимосвязанных звеньев: центры ответственности, техника контроля (т.е. информационно-вычислительная техника и технология), процедуры контроля, среда контроля, система учета.

Эффективная система контроля предусматривает определенные цели и задачи. Основными целями являются:

- сохранение и эффективное использование разнообразных ресурсов и потенциала организации;

- своевременная адаптация организации к изменениям во внутренней и внешней среде;

- обеспечение эффективного функционирования организации, а также ее устойчивости и максимального развития в условиях многоплановой конкуренции.

Достижение целей системы, как известно, обеспечивается реализацией задач, которые заключаются в достижении следующих основных показателей эффективности управления организацией:

- соответствие деятельности организации принятому курсу действий (т.е. целевым установкам и ориентирам) и стратегии;

- устойчивость организации с финансово-экономической, рыночной и правовой точек зрения;

- сохранность ресурсов и потенциала организации;

- должный уровень полноты и точности первичных документов и качества первичной информации для успешного руководства и принятия эффективных управленческих решений;

- показатели безошибочности регистрации и обработки финансово-хозяйственных операций организации - наличие, полнота, арифметическая точность, разноска по счетам, формальная разрешенность, временная определенность, представление и раскрытие данных в отчетности;

- рациональное и экономное использование всех видов ресурсов;

- соблюдение работниками организации установленных администрацией требований, правил и процедур - положений о подразделениях, должностных инструкций, правил поведения, планов документации и документооборота, планов организации труда, приказа об учетной политике, иных приказов и распоряжений;

- соблюдение требований федеральных законов и подзаконных актов, изданных органами власти и ее субъектов, а также полномочными органами местного самоуправления.

Эти и многие другие задачи обусловливают создание в организации эффективной контрольной системы. Результативность контроля характеризует экономия потерь, т.е. ущерба, обусловленная функционированием системы (иными словами: разница между предполагаемыми величинами убытков в условиях отсутствия контроля и при его наличии). Очевидно, что систему контроля организуют с учетом отдачи от ее функционирования или, точнее говоря, затраты на создание и поддержание функционирования системы определенной степени сложности вместе с упущенной выгодой от альтернативного вложения средств, направленных на ее создание и поддержание, не должны превышать ожидаемых убытков от ее отсутствия.

**2.2 Структурные уровни или элементы контроля**

Один из актуальнейших вопросов теории и практики контроля - его структурные уровни или элементы. Рассмотрим их подробнее.

Формально установленные и реально осуществляемые процедуры контроля

В целях обеспечения эффективности процедур необходимо следующее:

- на основе детально разработанных должностных инструкций формальное определение и документальное закрепление порядка деятельности (действий и взаимоотношений) определенного круга работников организации по поводу планирования, организации, регулирования, контроля, учета и анализа в процессе реализации конкретных финансовых и хозяйственных операций организации;

- определение круга первичных документов или других носителей информации, где отражаются данные, свидетельствующие об исполнении соответствующими работниками своих функций и о реализации этапов соответствующих финансовых или хозяйственных операций; определение порядка движения документов или иных носителей информации от момента их возникновения до архивирования;

- определение “точек контроля” для оценки различных аспектов реализации конкретных финансовых или хозяйственных операций и оценки состояния или наличия ресурсов организации; установление контролируемых параметров объектов контроля; установление “критических” точек контроля, где риск возникновения ошибок и искажений особенно велик;

- выбор типов и методов проведения контроля.

Среда (т.е. основные условия) управленческого контроля

Среду определяют:

- управленческая философия и стиль работы руководителей организации (отношение управляющих к коммерческим, финансовым и внутрифирменным рискам;

- адекватное понимание ими роли внутреннего контроля в управлении организацией; конкретные действия в плане организации контрольной системы и ее совершенствования; склонность к авторитарному стилю в управлении и т.д.);

- оргстатус отдела внутреннего аудита, т.е. положение в оргструктуре этого важного координационного центра ответственности;

- принятый организацией курс действий (ее ориентиры), цели и стратегии;

- виды и масштаб деятельности организации;

- соответствие оргструктуры размерам и степени сложности организации;

- регламентация взаимоотношений между звеньями организации, сотрудниками, наличие кодекса поведения;

- определение и документальное закрепление процедур контроля;

- определение и документальное закрепление полномочий и ответственности сотрудников;

- методы доведения установленных правил до сотрудников;

- изучение руководителями выявленных в результате контроля отклонений, своевременность принятия ими решений по данным отклонениям;

- налаженность системы коммуникаций и системы информационного обеспечения управления;

- налаженность систем бюджетирования, бизнес-планирования, подготовки финансовой отчетности для внешних и внутренних пользователей;

- адекватность системы документации и документооборота организации ее размерам и структуре;

- рациональность кадровой политики, т.е. механизмов управления персоналом;

- конфликтность в коллективах;

- мотивация трудовой деятельности, профессиональная подготовка, интеллектуальный уровень, наклонности, личностные качества, этические принципы, а также физические, психические, половые и возрастные характеристики работников организации;

- внешние влияния - уровень развития экономики, экономическая и политическая устойчивость рынка, развитие законодательной базы рыночного типа, налоговая политика государства;

- соблюдение действующего законодательства и работа с внешними органами контроля;

- неопределенность и риск деятельности, а также иные условия, специфичные для каждой конкретной организации.

Система учета

Учетную систему организации целесообразно представить как определенным образом упорядоченную и подчиненную внутреннему регламенту систему процедур определения, сбора, измерения, регистрации и обработки информации об имуществе, источниках его формирования, финансовых и хозяйственных операциях организации, о затратах и результатах хозяйственной деятельности, а также передачи этой информации менеджерам (управленческому персоналу), осуществляющим контроль и принимающим управленческие решения.

Об эффективности учетной системы можно судить по уровню достижения следующих показателей безошибочности регистрации и обработки финансово-хозяйственных операций организации:

- наличие: отражены действительно существующие операции;

- полнота: отражены все реальные операции;

- арифметическая точность: все операции правильно подсчитаны;

- разноска по счетам: все операции правильно разнесены по соответствующим бухгалтерским счетам;

-формальная разрешенность: на каждую операцию получено общее или специальное формальное разрешение;

- временная определенность: все операции отнесены к надлежащему отчетному периоду;

- представление и раскрытие данных в отчетности: все данные правильно суммированы и обобщены, соблюдены установленные требования относительно порядка и объема раскрытия информации в отчетности.

Кроме того, при формировании системы учета должно быть учтено следующее:

1. Организационная структура учетных подразделений. Вопросы оргструктуры аппарата учета решаются на каждом конкретном предприятии с учетом внешних и внутренних факторов. Общее же требование здесь таково: оргструктура должна быть соответствующей размерам предприятия, масштабу и специфике его бизнеса.

2. Обязанности и полномочия работников, осуществляющих ведение учета и подготовку отчетности. Во избежание искажений учетной информации за человеком, осуществляющим учет операций с определенными активами, не должны быть одновременно закреплены функции санкционирования операций с этими активами, обеспечения их сохранности и осуществление их инвентаризации.

3. Формально установленные процедуры санкционирования хозяйственных операций. Должно быть обеспечено формальное разрешение и одобрение всех хозяйственных операций ответственными официальными лицами в пределах их полномочий. Формальное разрешение - это решение либо относительно общего типа хозяйственных операций либо относительно какой-либо конкретной операции. Формальное одобрение - это конкретный случай использования общего разрешения, выданного администрацией. Без наличия формально установленных процедур санкционирования возрастает вероятность как злоупотреблений (растрата или хищение активов), так и ошибок.

4. Организация подготовки, оборота и хранения документов, отражающих хозяйственные операции; порядок отражения хозяйственных операций на счетах бухгалтерского учета, подготовки периодической бухгалтерской отчетности.

5. Качественное информационное обеспечение

О качестве информации, предоставляемой системой управленческого учета, следует судить по следующим основным критериям:

- необходимость, которая характеризуется содержательностью информации и степенью ее использования в непосредственных целях управления;

- достаточность, которая характеризуется полнотой охвата, количественного и качественного описания явления, факта, а также существенностью информации, зависящей от возможности ее практического применения в процессе обработки и представления для управления; -истинность - достоверность (доказательность и обоснованность) и надежность (определяется источником получения, качеством технических средств измерения и контроля, технологии получения, обработки и хранения управленческой информации) данных учета;

- своевременность получения информации - управленческая информация (в том числе об отклонениях) должна быть представлена лицам, уполномоченным принимать решения, в максимально короткие сроки. Если сообщение запаздывает, то теряется сам смысл информации (могут быть упущены возможности предприятия и т.п.), кроме того, нежелательные последствия различного рода отклонений усугубляются.

Кадровая структура контроля

Она обеспечивает четкое разделение контрольных обязанностей. Контроль осуществляют работники или участники, т.е. владельцы, организации при исполнении возложенных на них обязанностей либо только на основании соответствующих прав. Поэтому всех субъектов управленческого контроля целесообразно распределить по следующим уровням с точки зрения их значимости в контроле:

- субъекты контроля 1-го уровня - это участники, т.е. собственники, организации, осуществляющие контроль непосредственно или косвенно, т.е. с помощью независимых экспертов, в том числе внешних аудиторов;

- субъекты контроля 2-го уровня - в их обязанности непосредственно не входит контроль, но в силу необходимости они выполняют и контрольные функции (например, рабочий, осуществляющий контроль за качеством работы оборудования);

- субъекты контроля 3-го уровня - они выполняют контрольные функции для реализации тех обязанностей, которые за ними закреплены непосредственно (например, работники планово-экономического отдела, отдела кадров);

- субъекты контроля 4-го уровня - в их обязанности входят как контрольные, так и другие функции (административно-управленческий персонал, персонал, обслуживающий компьютерные системы, сотрудники отдела бухгалтерского учета, служб коммерческой и физической безопасности);

- субъекты контроля 5-го уровня - в их функциональные обязанности входит только осуществление контроля (сотрудники отдела внутреннего аудита, члены ревизионной комиссии или ревизоры, сотрудники отдела технического контроля и т.п.).

Используемые формы контроля

Основная из современных форм управленческого контроля - внутренний аудит, под которым понимается регламентированная внутренними документами организации деятельность по контролю звеньев управления и различных аспектов функционирования организации, осуществляемая представителями специального контрольного органа в рамках помощи органам управления организации (общему собранию участников хозяйственного товарищества или общества или членов производственного кооператива, наблюдательному совету, совету директоров, исполнительному органу). Мало у кого возникнут сомнения по поводу необходимости внутреннего аудита в крупных и средних российских коммерческих организациях.

В экономически развитых государствах внутреннему аудиту уделяется такое же пристальное внимание, как и внешнему. Но, если становление внешнего аудита в России, можно сказать, уже состоялось, то отечественный внутренний аудит и в профессиональном, и в законодательном, и в институциональном аспектах сегодня находится еще в “зачаточном” состоянии. Администрация разрабатывает политику компании. Однако персонал может не всегда ее понимать или не всегда содействовать ее реализации. Менеджеры не имеют достаточного времени проверить это выполнение и своевременно обнаружить недостатки. Внутренние аудиторы помогают им в этом, обеспечивают защиту от ошибок и злоупотреблений, определяют “зоны риска” и возможности устранения будущих недостатков или недостач, помогают идентифицировать и устранить слабые места в системах управления и найти те принципы управления, которые были нарушены.

Все эти действия дополняются обсуждениями с высшими органами управления, нужды и предложения которых и определяют процедуры внутреннего аудита (внутренние аудиторы должны обеспечить управляющих любой информацией, касающейся их компетенции). Таким образом, органы управления организацией пользуются услугами внутренних аудиторов как дополнительными ресурсами, помогающими им осуществлять свои функции. Иными словами, внутренний аудит вводят с целью помощи органам управления организации в осуществлении эффективного контроля над различными звеньями (элементами) системы внутреннего контроля. Главная задача отдела внутреннего аудитора - обеспечение удовлетворения потребностей органов управления в части предоставления контрольной информации по различным интересующим их вопросам.

В общем же виде функции внутренних аудиторов могут быть представлены следующим:

- оценка адекватности управленческих систем - осуществление проверок звеньев управления и предоставление обоснованных предложений по устранению выявленных недостатков и рекомендаций по повышению их эффективности;

- оценка эффективности деятельности - осуществление экспертных оценок различных сторон функционирования организации и предоставление обоснованных предложений по их совершенствованию.

Для органов управления организацией деятельность отдела внутреннего аудита имеет информационное и консультационное значение. К институтам внутреннего аудита также можно отнести и ревизионные комиссии (ревизоров), деятельность которых регламентирована действующим законодательством (этот институт в основном распространен в акционерных обществах, обществах с ограниченной ответственностью и производственных кооперативах).

Вышеописанные положения в своей совокупности, позволяют представить контроль как сложную социально ориентированную систему, которая в свою очередь является одной из важнейших структурных составляющих более крупной системы - системы управления организацией.

**3. Практическая часть**

**3.1 Общая характеристика компании**

управление контроль аудит информация

Первый магазин сети Пятерочка был открыт в январе 1999 года в Санкт-Петербурге. На столичный рынок Пятерочка вышла в 2001 году. В 2006 году произошло окончательное слияние торговых сетей Пятерочка и Перекресток с образованием компании X5 Retail Group. На 2010 год сеть насчитывает более 1000 собственных магазинов и более 500, работающих на условиях франчайзинга. Магазины «Пятерочка» можно встретить в Москве и Московской области, Санкт-Петербурге и Ленинградской области, Краснодаре, Твери, Казани, Екатеринбурге, Калуге, Нижнем и Великом Новгороде и т.д.

До конца нынешнего года в Екатеринбурге откроется 10 магазинов одной из крупнейших российских розничных сетей - "Пятерочки". Постоянное увеличение количества магазинов в городе говорит о высоком рейтинге данной компании на потребительском рынке.

Для удобства своих покупателей торговая сеть «Пятерочка» удобно расположила по городу сеть магазинов, которые ориентированы на совершение быстрой покупки, не уходя далеко от своего дома.

Магазин «Пятерочка» юридического лица ООО «Урал-ритэйл» открыт в 2003 году.

В магазине представлен достаточно большой ассортимент самых разнообразных продуктов и прочих товаров, необходимых при повседневном использовании.

Все предложенные товары и продукты, реализуемые в магазинах, имеют сертификат и проходят контроль качества.

Общая площадь магазина – 631 кв. м, торговая – 380 кв. м. В его ассортименте более 3 тысяч товарных позиций. В «Пятерочке» работают 35 человек, из них – 25 продавцы. В магазине «Пятерочка» отмечается текучесть кадров выше уровня естественной текучести.

**3.2 Система контроля в магазине «Пятерочка»**

Контроль - это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Осуществление функции контроля опирается в первую очередь на организацию системы учета и отчетности, включающей финансовые и производственные показатели деятельности и проведение их анализа.

В магазине «Пятерочка» используют две формы контроля: финансовый (как основа общего управленческого контроля) и административный.

Финансовый контроль реализуется на основании сопоставления с финансовым планом предприятия достигнутых результатов, он осуществляется путем получения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам.

Административный контроль осуществляется за соответствием хозяйственных результатов показателям, запланированным в текущем бюджете; производится сравнение объема фактических и планируемых продаж; анализируются изменение доли фирмы на рынке как в целом, так и по отдельным продуктам и сегментам рынка.

Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, то их строгое соблюдение - это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. В качестве форм осуществления предварительного контроля используются должностные инструкции, положения о структурных подразделениях, правила трудового распорядка и т.п. В данной организации предварительный контроль используется в трех ключевых областях - по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам. Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается за счет анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Но как показала проверка, должностные инструкции прописаны нечетко, формулировки целей до подчиненных доводятся не эффективно.

Контроль материальных ресурсов осуществляется путем выработки ряда требований минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающей продукции этим требованиям. Вся продукция поступает посредством прямых поставок в магазин. Приемка товара осуществляется по качеству и по количеству, т.е. доставленная продукция должна соответствовать требованиям:

* наличие всей необходимой документации;
* правильная маркировка;
* целостность упаковки товара;
* соответствие сроков производства продукции на общей и единичной
* упаковке датам, которые указаны в документах;
* соблюдение нужного температурного режима при доставке товара.

Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет (финансовый план предприятия), который позволяет также осуществить функцию планирования. Бюджет является механизмом предварительного контроля в том смысле, что он дает уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у нее будут. Бюджеты устанавливают также предельные значения затрат и не позволяют тем самым какому-либо отделу или организации в целом исчерпать свои наличные средства до конца.

Текущий контроль. Как это собственно следует из его названия, текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Его объектом являются подчиненные сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Текущий контроль за деятельностью продавцов осуществляется заведующими магазинов, за деятельность заведующих - заместителем коммерческого директора и т.п. Формой проявления текущего контроля является выявление недостач, замечаний в книге жалоб и предложений, неявки на работу, в том числе по неуважительным причинам и т.д.

Руководители функциональных служб еженедельно представляют генеральному директору отчеты о деятельности своих подразделений и результатах их работы.

Для высшего управленческого состава характерно еженедельное проведение так называемых планерок в кабинете генерального директора с обсуждением достигнутых результатов и допущенных ошибок, а также обсуждением дальнейших направлений их действий. В результате работы по выработке решений руководители подразделений получают от генерального директора следующие виды управленческих решений: приказы и рекомендации.

Приказ представляет собой чётко сформулированное решение, рассчитанное на конкретное подразделение, подлежащее безукоснительному, обязательному исполнению.

Рекомендация - некое управленческое решение, направленное на конкретное подразделение, рекомендательного характера, несущее в себе информацию к размышлению и выработанное для улучшения работы учреждения.

Заключительный контроль осуществляется непосредственно после того, как работа выполнена. Либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результата сравниваются с требуемыми. Здесь происходит сравнение запланированного размера прибыли с полученным, запланированный уровень текучести кадров, объем продаж, издержки и т.д.

На данном предприятии заключительный контроль выполняет две основные функции: руководство «Пятерочки» проводит анализ фактически полученных и требовавшихся результатов и оценивает, насколько реалистично были составлены им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы и принять такие управленческие решения, которые позволят избежать этих проблем в будущем. Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации, так как заработная плата большинства работников непосредственно зависит от результатов деятельности организации.

**3.3 Оценка эффективности системы контроля в магазине «Пятерочка»**

При плановой проверке магазина «Пятерочка» по адресу Тбилисский бульвар, 13 было забраковано 29 партий продуктов общим весом более 2,6 тонны.

В магазине при осуществлении розничной продажи продуктов питания населению допущено нарушение законодательства о защите прав потребителей и санитарного законодательства, так как к продаже предлагались продукты питания с истекшими сроками годности, с отсутствием на фасованной продукции информации для потребителей об изготовителе, условиях хранения и дате изготовления.

По результатам проверки в отношении должностных лиц – ООО «Урал-ритэйл» – были приняты меры административного воздействия в виде штрафов.

Как показала проверка, один из элементов системы контроля - предварительный контроль явно хромает. А также, заключительный контроль не выполняет должным образом функцию, способствующую мотивации персонала. Руководство магазина не осуществляют контроль исполнения, который обеспечивает выполнение стандартов.

Вывод: Эффективное управление организацией предполагает большой объем контрольной работы. Перед руководством магазина «Пятерочка» встают задачи структурной перестройки элементов системы управления, в том числе контрольных, их нацеленности на конкурентоспособность и эффективное функционирование.

Предложения: Для исполнения вышеуказанных целей необходимо разработать и внедрить:

1. Методы контроля и коррекции работы торгового персонала;

2. Методы материального и нематериального стимулирования персонала.

**Заключение**

По оценкам ведущих западных исследователей, в современной мировой экономике на передний план выходят не столько процессы производства и обращения, сколько организации и управления.

Социальный и организационный факторы выводятся в число определяющих. При этом в центр современной концепции управления ставится человеческий фактор.

Основное внимание в управлении любой социальной организацией, будь то государство или крупная корпорация, должно уделяться повышению уровня удовлетворения материальных и духовных потребностей человека, расширению его прав и свобод, совершенствованию его психофизического и социального здоровья, а также созданию благоприятных условий для реализации творческого потенциала и необходимого развития. Так, в США приводятся в пример те фирмы, которые известны не только экономической стабильностью, но и четкой ориентацией на людей, их запросы и интересы. В основе довольно успешного функционирования японских компаний лежит хорошо налаженная работа с персоналом. В настоящее время управляющими высокого ранга становятся выходцы из структур кадрового менеджмента и именно они будут занимать лидирующие позиции в управлении современным деловым миром. Исходя из этого, все большее значение будет преобретать контроль “психологического климата” в коллективах, межличностных отношений сотрудников, их общения и взаимодействия. Это говорит о том, что возникает необходимость глубоких исследований бихевиоральных аспектов систем контроля, т.е. влияния контролирующих систем на работников организации в свете биопсихосоциальных характеристик человека.

Известно, что в практике управления современными организациями все более актуальной становится проблема “техноструктуры”. Она заключается в том, что определенные слои высших менеджеров (функционеров) в своей деятельности руководствуются сугубо личными либо узкогрупповыми интересами в ущерб интересам организации. Эту, а также другие проблемы институционального характера, возникающие в современных организациях, можно разрешить только при наличии эффективных контрольных систем.

Вывод:

Стратегия в области формирования систем контроля - важная составляющая бизнес-стратегии компании. Роль внутреннего контроля трудно переоценить. При его помощи обеспечивается сохранность собственности, выявление и мобилизация имеющихся резервов в сфере производства и в финансах, формируются условия для повышения эффективности управления компанией.

Предложения: необходимо отметить, что в современных условиях, характеризующихся усилением конкурентных отношений, распространением новых технологий, растущей диверсификацией бизнеса, вовлеченностью крупнейших корпоративных структур во все виды социального управления, возникает необходимость усиления внимания теоретиков и практиков корпоративного управления к вопросам контроля, так как грядущее еще большее усложнение хозяйственной жизни будет требовать новых подходов к разработке адекватных систем, способных удержать порядок в сложнейших системах хозяйствования.

**Список литературы**

1. Басовский Л.Е. Менеджмент.-М.: «Новое Знание» 2005.

2. Герчекова И.Н. Менеджмент: Учебник.- 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2007. – XII, 499 с.

3. Мескон М.Х., Хедоури Ф. Основы менежмента: Пер. с англ.- М.: “ Дело”, 1993.-702с.

4. Суйц В.П. Первичный контроль и управление производством, Бухгалтерский учет. - 2008. - №1.

5. http://revolution..

6. http://www.cfin.ru.

7. http://www.rb.ru.

8. http://mfp.ru.

9. http://www.е5.ru