**План**

Введение

Основная часть

1. Понятие и структура организации

2. Контроль. Функции контроля

Заключение

Список литературы

**Введение**

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.

В данной работе, я постараюсь разобраться какую роль играет контроль в работе менеджера.

**Понятие и структура организации**

С появлением человека на земле сразу же возникла потребность в организации. Вождь первого племени стал таковым благодаря организации. Первое государство возникло как определенным образом организованная система.

Организация окружают современного человека на протяжении всей его жизни. В многочисленных организациях-детских садах, школах, университетах, спортивных клубах - большинство людей проводит большую часть своего времени.

Почему существуют организации?

Организация-это сложный организм. В нем переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и инновация, безусловная дисциплина и свободное творчество. Нормативные требования и неформальные инициативы.

Не поняв сущности организации и не поняв закономерностей их развития, нельзя ни управлять ими, ни использовать их во благо каждого человека и в интересах всех, ни переходить в их деятельность на современные технологии.

*Организация* - это объединение совместно работающих людей, деятельность которых сознательно координируются для достижения определенных общих целей.

*Цели организации*. Развитие менеджмента является результатом действия многих факторов, действующих как во внешнем окружении, так и внутри самой организации. Несмотря на все возрастающее значение внешних факторов, внутренние являются все же определяющими в функционировании и развитии организации. Можно выделить ряд подходов, когда выделяют в качестве внутренней среды - структуру корпорации, ее культуру и ресурсы, цели, задачи, технологию и людей.

Анализируя внутреннюю среду организации, говорят о потенциале предприятия - управленческом и производственном или экономическом.

Внутренние переменные - это ситуационные факторы внутри организации, которые в основном являются контролируемыми и регулируемыми. Основными переменными внутренней среды организации являются: цели, структура, трудовые ресурсы, оборудование. Материальные запасы, технология, культура организации.

Структура организации как внутренняя переменная представляет собой взаимоотношения уровней и функциональных областей, т.е. конструкцию организации, построенную в такой форме, которая обеспечивает эффективное достижение целей организации. Главная функция организационной структуры - обеспечение контроля и координация. Специализация и разделение труда значительно увеличивают производительность труда в организации. Однако если не будут четко определены и скоординированы отношения между людьми и организационными подразделениями, эффективность специализации будет утеряна. Первым шагом в этом направлении является создание организационной структуры, скалярной цепи или иерархии.

Все организации, за исключением мельчайших, имеют четкую иерархию менеджмента, в рамках которого все члены занимают определенное место в соответствии со своим авторитетом или статусом. В нижней части иерархии находятся люди, которые заняты непосредственной работой, так называемые внеменеджментовые служащие. К ним относятся рабочие на фабрике, служащие агентств и т.п.

Над отдельными сотрудниками возвышается менеджмент, который либо из отдельного человека, либо из многочисленной пирамиды. При этом одной из характерных черт менеджера является то, что они тратят большую часть своего времени на контроль за другими работниками. Внутри менеджмента выделяют три уровня. Контролирующий, или первый слой менеджмента, который руководит деятельностью только отдельных сотрудников, не контролирует деятельность других менеджеров. Это мастера на предприятиях, чиновники, которые проверяют работу клерков.

Основной упор в деятельности в деятельности этого уровня менеджеров приходится на работу с людьми, межличностные отношения и решения, связанные с техническим исполнением.

Большая власть находится в руках менеджеров среднего уровня. В отличие от первого уровня. Они тратят много времени на управление работой других менеджеров. Главная задача среднего звена менеджеров заключается в нахождении правильных методов решения наиболее важных задач.

Средний уровень менеджеров также участвует в составлении планов и постановке задач для своих подразделений, а иногда и для организации в целом.

Менеджеры среднего уровня - это руководители структурных подразделений, начальники отделов и т.п.

Высшие менеджеры отвечают за постановку глобальных задач, формирование стратегии развития и внутренних ценностей организации. Они управляют работой средних менеджеров. Типичными званиями высших менеджеров являются президент, главный исполнительный директор или первый вице-президент.

**Типичные звания менеджеров**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Уровень менеджмента | Тип организации | | |
| Коммерческие организации | Образовательные организации | Правительственные организации |
| Высший менеджмент | Председатель совета директоров, президент, исполнительный директор и их заместители | Ректор и проректоры | Министр и его заместители, руководители, руководители комитетов |
| Менеджеры среднего звена | Менеджеры структурных подразделений, департаментов, отделов | Деканы | Руководители управлений департаментов, отделов |
| Менеджеры первичного уровня | Менеджеры-координаторы, мастера, производители работ | Заведующие кафедрами | Руководители программ |

В зависимости от размеров компании одни и те же люди, которые формируют планы на высшем уровне, могут также участвовать в их реализации на нижнем уровне, вплоть до управления рабочими.

Менеджеры всех уровней в разной степени охватывают все сферы менеджмента, т.е. маркетинг, финансы, операционный или производственной менеджмент, административный или общий менеджмент, персонал и другие разновидности менеджмента.

Одновременно с созданием скалярной цепи происходит и специализированное разделение труда, т.е. закрепление конкретной работы за специалистами.

Так же, как и с иерархией, все организации, за исключением мельчайших, имеют горизонтальное разделение труда по специализированным линиям, или функциональным областям. Выбор функциональных областей и построение скалярной цепи определяют основную структуру и тем самым возможности её успешной деятельности.

**Контроль. Функции контроля**

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.

Какие же преследуют задачи при контроле результатов деятельности?

*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:

* оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
* определение возможных отклонений и выяснение причин этих отклонений;
* 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 к контуру устранения отклонений, конкретизированного под менеджера. Это будет возможно, если менеджер будет наделен соответствующими полномочиями по осуществлению корректирующего воздействия.

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.

**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.

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.

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.

**Заключение**

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.

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.

Таким образом система контроля организации, для того чтобы быть эффективной, должна соответствовать ряду требований.

1. Контроль должен быть всеобъемлющий
2. Контроль не может быть ни целенаправленным, ни нейтральным.
3. Контроль должен быть экономичным.
4. Система контроля должна быть простой.
5. Контроль должен быть беспрерывным.

Рассмотрев современную систему организации управления, внешнюю и внутренную среду организации и функции менеджмента, можно сделать вывод о том, что же представляет собой отличный менеджмент.

**Список литературы**

1. Кузнецова Ю.В., Полесных В.И. Менеджмент: Учебн. пособие для ВУЗов. – Спб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2001-432 с

2. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник.-3-е изд., перераб. и доп.-М.: ЮНИТИ, 2000.-501 с.

3. Токаренко Г.С. Организация контроля результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

4. Кабушкин Н.И. основы менеджмента: Учебн. пособие.-2-е изд., испр. и доп.-М.: ТОО «Остожье»; Мн.: ООО «Новое знание», 1999.-336с.