***Содержание.***

Введение……………………………………………. 3 стр.

1.Обзор используемой литературы……………….. 4 стр.

2.Сущность и формы контроля…………………… 6 стр.

2.1. Процесс контроля…………………………… 9 стр.

2.2. Поведенческие аспекты контроля…………. 14 стр.

2.3. Контроль ежегодных планов……………….. 25 стр.

2.4. Контроль прибыльности……………………. 29 стр.

3.Организационно-методические основы создания

системы контролинга на предприятии…………… 31 стр.

Заключение………………………………………….. 35 стр.

Список литературы…………………………………. 36 стр.

***Введение.***

Время, в которое мы живем, - эпоха перемен. Наше общество осуществляет исключительно трудную, во многом противоречивую, но исторически неизбежную и необратимую перестройку. В социально-политической жизни это переход от тоталитаризма к демократии, в экономике - от административно-командной системы к рынку, в жизни отдельного человека - превращение его из “винтика” в самостоятельного субъекта хозяйственной деятельности. Такие изменения в обществе, в экономике, во всем нашем жизненном укладе сложны тем, что они требуют изменения нас самих.

Важная часть этого изменения, как показывает мировой опыт, - постижение науки и искусства менеджмента.

В упрощенном понимании, *менеджмент* - это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент - по-русски “управление” - функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент - это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров - это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

А управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других - это не какое-то единовременное действие, а серия взаимосвязанных непрерывных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют *управленческими функциями.* Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

***1.Обзор используемой литературы.***

Рассматривая тему: Контроль как функция управления. Я использовала следующие книги, например, книга Управление по результатам: Пер. с финск./общ. ред. и предисл. Я.А.Лейманна.-М.: Издательская группа «Прогресс»,1996-432с.

Успех этой книги определяется рядом особенностей.

Во-первых, основное внимание в книге уделено получению конкретных результатов управленческой деятельности. При этом содержание результата четко проработано изложено.

Во – вторых, книга изложена поэтапно: от определения будущих результатов через практическую работу руководителя в управлении по результатам до контроля за достигнутым результатом.

В – третьих, материал книги изложен доступным и понятным языком, в ней умело сочетаются теоретические положения и практические рекомендации, дает ряд усвоения конкретных разделов книги и самоанализа.

А, прочитав главу этой книги, могу сделать следующий вывод:

1.Что контроль является существенной частью процесса управления по результатам, особенно в качестве контроля по результатам.

2. Понимаю многоплановое значение использования контроля, как по окончании отчетного периода, так и в течение его.

3.Убеждена в необходимости организации и распределение контроля по времени на год вперед.

Вторая книга посвящена контролингу – современной концепции управления деятельностью предприятия.

Большое внимание уделено управлению прибылью предприятия, а также способам избежания банкротства и кризисных ситуаций. Рассмотрен весь комплекс вопросов, связанных с процессом реализации целей предприятия: планирование, разработка бюджетов, управленческий учет, анализ и контроль отклонений фактических результатов деятельности от плановых, выработка оптимальных управленческих решений.

Так же в этой книги описали практический опыт внедрения контролинга на российских предприятиях, что нашло отражение в рекомендациях по организации контролинговой деятельности на предприятиях в современных условиях.

Третья книга, используемая мной, служит учебником по менеджменту, раскрывающим систему управления в крупных промышленных фирмах.

Книга состоит из трех частей: “Основы менеджмента”, “ Экономический механизм менеджмента ” и “ Регулирование ”.

В первой части, рассматриваются организационно-правовые основы менеджмента и его технология. Основное внимание уделяется классификации фирм, правовому регулированию образования и деятельности фирм, организации управления в крупных промышленных фирмах.

Часть вторая посвящена экономическому механизму менеджмента, который рассматривается на трёх уровнях: внутрифирменное управление, управление производством, управление персоналом.

Внутрифирменное управление раскрывает общие принципы, функции и экономические методы управления. Подробно проанализированы такие функции управления, как маркетинг, планирование, организация, контроль и учёт, а так же важнейшие экономические методы: коммерческий расчёт, внутрифирменный расчёт, цены и механизм ценообразования, финансовая политика фирмы и её важнейшие инструменты.

В третьей части рассматриваются вопросы: финансовые рынки и их регулирование, анализ предпринимательской среды, государственное и международное регулирование предпринимательской деятельности, регулирование межфирменных рыночных отношений.

Ещё одна книга, используемая при работе над курсовой работой. Эта книга даёт основополагающее представление о формальных организациях, коммерческих и некоммерческих, малых и крупных, и об эффективном управлении ими. На протяжении всей книги подчёркивается, что руководитель должен всегда анализировать взаимосвязи между частями организации, организацией и внешней средой. В этой книге обсуждаются по существу те же самые темы, что и в большинстве хорошо известных учебников, но представлены они в ином порядке.

Она включает материал о развитии теории и практики менеджмента, основных внутренних переменных характеристиках организации как открытой системы, и материал о внешних факторах, или о характеристиках окружающей среды, оказывающих воздействие на успех организации.

В этой книге рассматриваются связующие процессы: коммуникации и принятие решений.

# **2. Сущность и формы контроля.**

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.

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.

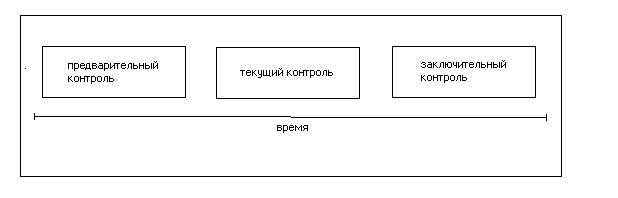
Равно важной является и положительная сторона контроля, состоящая во всемерной поддержке всего того, что является успешным в деятельности организации. Другими словами, один из важных аспектов контроля состоит в том, чтобы определить, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективны. Определяя успехи и неудачи организации и их причины, мы получаем возможность достаточно быстро адаптировать организацию к динамичным требованиям внешней среды.

Контроль не только позволяет проблемы и реагировать на них так, чтобы достигнуть намеченных целей, но и помогает руководству решить, когда нужно вносить радикальные изменения в деятельности организации.

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.

рис № 1



## 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.

Ткущий 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.

### *2.1. 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.

Первый этап процесса контроля демонстрирует, насколько близко, в сущности, слиты функции контроля и планирования. 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.

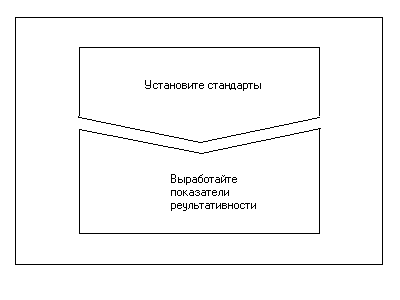


рис. № 2

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.

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.

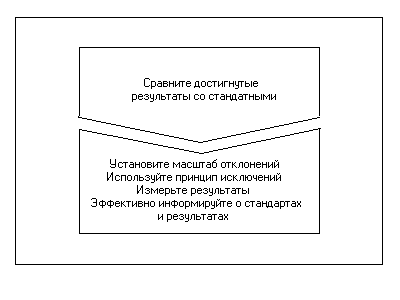


рис.№ 3

***Масштаб допустимы 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 существенно необходима для принятия правильного решения.

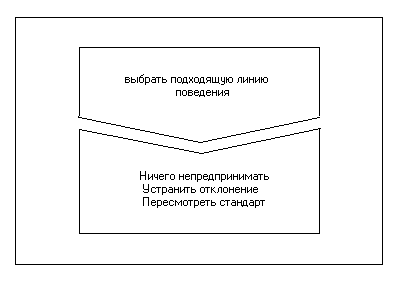


рис. № 4

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 её функционировать в соответствии с планом. 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.

***Устранить отклонения.***Система контроля, которая не позволяет устранить серьезные отклонения прежде, чем они перерастут в крупные проблемы, бессмысленна. Проводимая корректировка должна концентрироваться на устранении настоящей причины отклонения. В идеале стадия измерений должна показать масштаб отклонения от стандартов и точно указывать его причину.

Смысл корректировки во всех случаях состоит в том, чтобы сразу понять причину отклонения и добиться возвращения организации к правильному образу действий.

Осуществление корректировки может быть достигнуто путем улучшения значения каких-либо внутренних перемен факторов данной организации, усовершенствования функций управления или технологических процессов.

***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.

### *2.2. Поведенческие аспекты контроля.*

### 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.

### *Характеристики эффективного 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. Ля 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 большого организации и за границей. Особенно важно не возлагать на иностранных управляющих ответственность за решение тех проблем, которые от них не зависят.

***Формы и функции управленческого контроля.***

Выполнение функций маркетинга и планирования связано непосредственно с функцией контроля, без которого не могут реализовать себя в полной мере другие функции централизованного управления. Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития, как отдельных подразделений, так и всей фирмы.

В функцию контроля входят сбор, обработка, анализ информации и фактических результатах хозяйственной деятельности всех подразделений фирмы, сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ причин этих отклонений; разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей.

Важной функцией контроля является разработка стандартной системы отчетности, проверка этой отчетности и ее анализ как по результатам хозяйственной деятельности фирмы в целом, так и каждого отдельного подразделения. Поэтому осуществление функции контроля отражается в первую очередь на организацию системы учета и отчетности, включающей финансовые производственные показатели деятельности и проведения их анализа.

Фирма широко использует различные формы контроля: финансовый (как основа общего управленческого контроля), качества продукции, ценообразования, административный.

Финансовый контроль осуществляется путём получения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчётности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам, идентичным для местных и зарубежных дочерних компаний. Число позиций и сроки предоставления отчётности могут быть различны. Более детальная отчётность представляется крупными дочерними Фирмами и компаниями, находящимися на важнейших рынках. Она ложиться в основу сравнения фактических показателей с планируемыми. При этом в центре внимания находятся такие показатели, как уровень прибыли, издержки производства и их отношение к чистым продажам, обеспеченность собственными средствами, финансовое состояние. Анализ этих показателей осуществляется отдельно по каждому центру ответственности, а также по фирме в целом.

Организационно-финансовый контроль осуществляется через подразделения на разных уровнях управления. В высшем звене управления он ведётся через аппарат контролёра. Контроль за деятельностью производственных отделений и дочерних компаний осуществляется через их бухгалтерию, финансовую службу, систему планирования которые собирают и обрабатывают информацию, характеризующую фактические результаты на определённый истёкший период, отклонения от плановых показателей, и, в особенности, от показателей по прибыли и затратам. Они также анализируют степень выполнения планов и причин отклонения. Поскольку система отчётности отделений и дочерних компаний обычно строится по такой же форме, что и система планирования, это облегчает осуществление контроля за выполнением плановых показателей.

Повышение роли функции контроля в управлении фирмами тесно связано с использованием автоматизированных информационных систем и электронно-вычислительной техники, которые позволяют оперативно и точно передать по назначению информацию, производить её обработку и анализ, выявлять отклонения от намеченных показателей и принимать решения в связи с изменением условий на рынке. Применение электронно-вычислительной техники и автоматизированных систем способствовало усилению централизации и оперативности контроля в управлении, т. е. перенесению на высший уровень руководства контроля за деятельностью компании.

Система централизованного контроля позволяет поддерживать определённое сочетание централизации и децентрализации в управлении, поскольку предусматривает передачу контроля за оперативной деятельностью низовых звеньев руководителям соответствующих подразделений.

На этом уровне осуществляется контроль за соответствием хозяйственных результатов показателям, запланированным в текущем бюджете, производиться сравнение фактических и планируемых продаж, анализируется изменение доли фирмы на рынке, как в целом, так и по отдельным продуктам и сегментам рынка, состояние портфеля заказов. Такой контроль обычно называется оперативным контролем в отличие от управленческого. Оперативный контроль призван систематически следить за обеспечением выполнения намеченной текущим планированием производственной программы, поэтому его, как правило, объединяют с планированием в единую функцию оперативного управления. В тоже время управленческий контроль требует централизации, в то время, как оперативный контроль - децентрализации.

Функция контроля, так же как и функция планирования, служит важнейшим средством централизации управления со стороны высшего руководства фирмы и одновременно позволяет достигать оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении фирмой в целом.

***Контроль качества продукции.***

Качество продукции (включая новизну, технический уровень, отсутствие дефектов при исполнении, надёжность в эксплуатации) является одним из важных средств конкурентной борьбы, завоевания и удержания позиций на рынке. Поэтому фирмы уделяют особое внимание обеспечению высокого качества продукции, устанавливая контроль на всех стадиях производственного процесса, начиная с контроля качества используемого сырья и материалов и кончая определением соответствия выпущенного продукта техническим характеристикам и параметрам не только в ходе его испытаний, но и в эксплуатации, а для сложных видов оборудования – с предоставлением определённого гарантийного срока после установки оборудования на предприятие заказчика. Поэтому контроль качества продукции стал составной частью производственного процесса и направлен не столько на выявление дефектов или брака в готовой продукции, сколько на проверку качества изделия в процессе его изготовления.

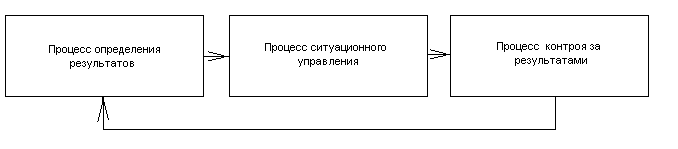
Контроль качества в масштабах всей фирмы возложен на центральную службу контроля качества, в функцию которой входит разработка качественных показателей по всем видам выпускаемой продукции, методов проверки качества и порядка проведения испытаний, анализ рекламаций и порядок их урегулирования, выяснения причин возникновения дефектов и брака и условий их устранения. Одной из важнейших функций центральной службы контроля является планирование и координация всей работы в области обеспечения качества, установление необходимых связей между службами контроля качества в производственных отделениях предприятий.

Таким образом, контроль призван обеспечить проверку исполнения управленческих решений на всех уровнях управления фирмой на соблюдение установленных нормативов и условий хозяйственной деятельности фирмы.

Контроль является третьей и последней из основных стадий управления по результатам. В то же время на практике это основа планирования на новый отчётный период уже начавшийся или только начинающийся. Объекты, временные интервалы и точные моменты контроля определяются уже на стадии планирования.

Рассмотрим процесс управления по результатам:

рис № 5



|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Устремления | | | | Определение результатов | | |
|
| В чём состоит основная цель деятельности? | | | | Выработка курса действий и коллективных идей | | |
|  | | | |  | | |
| Каких результатов добивается организация? | | | | Определение генеральных целей, стратегий, ключевых результатов и задач организации. | | |
|  | | | |  | | |
| Каких результатов добиваюсь я как член организации. | | | | Определение и включение в календарный план ключевых результатов и целей отдельных работников. | | |
| |  | | --- | | Напористость и творческий подход | | Люди Дела Окружение. | | | Существенные внешние и внутренние ситуационные факторы. |
| Методы и техника управления |  | | | Стиль управления и влияния |
|  |  | | |  |
|  |  | | |  |
|  |  | | |  |
| Оценка результатов | | Выводы | | | | |
| Какие коммерческие результаты достигнуты: | | Меры: | | | | |
| по плану | | для включения в повседневные календарные планы | | | | |
| случайно | |  | | | | |
|  | |  | | | | |
| Какие результаты способствующие коммерческой деятельности достигнуты: | |  | | | | |
| по плану | | для учёта годовых планов | | | | |
| случайно | | для учёта в стратегических планах | | | | |

Таб. № 1

***Назначение и объекты контроля.***

При управлении по результатам контроль занимает важное место в системе управления, что и планирование или ситуационное управление. Назначение контроля можно кратко сформулировать следующим образом:

-Констатация и оценка достигнутых результатов коммерческой деятельности и соответствующие выводы.

-Констатация и оценка людей, содействовавших достижению результатов, получение которых связано с поддержанием контактов и развитием, а также соответствующие выводы.

- Констатация и оценка осуществления и эффективности мероприятий, содержавшихся в планах деятельности, а также соответствующие выводы.

-Многогранная констатация и оценка успешности ситуационного управления, а также соответствующие выводы.

-Формирование обратной связи, а целях оценки, поощрения и информирования персонала.

Уточнение назначения контроля дает возможность отметить, что он начинается с контроля за результатами и продолжается оценкой факторов, способствовавших или препятствовавших их получению. Самым важным, однако, является контроль за результатами, поскольку именно они определяют успех

Чтобы результаты можно было оценить наиболее эффективно, конечные цели должны быть хорошо определены. Четкое уточнение ключевых результатов и целей, которое создается в процессе определения результатов, является основной предпосылкой целенаправленного контроля. Их оценивают на уровне предприятия, подразделения, группы или отдельного работника в зависимости от того, в какой форме и насколько глубоко организация охвачена системой управления по результатам.

При управлении по результатам центр тяжести приходится на контроль за плановыми результатами.

***Контроль и изменение результатов.***

Контроль направлен на результаты как коммерческой, так и вспомогательной деятельности. Ситуацию контроля наглядно показывает пример:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Планируемые | Полученные | | | |
| Ключевой | Цель | Результат | Измеритель | Оценка и выводы |
| результат |
|  |  |  |  |  |
| 1.Комерческой |  |  |  |  |
| деятельности |  |  |  |  |
| 1.1. Рентабельность | плюс 2% от нынешнего уровня прибыли на весь капитал | Прибыль на весь капитал 15%;рост3% | Прибыль в процентах на весь капитал | Цель превзойдена, процент прибыли ещё недостаточно высок |
|  |  |  |  |
| 1.2. Доля рынка | 25% внутреннего рынка | 33% внутреннего рынка | Доля в % | Доля на внутреннем рынке довольно высокая, обратить внимание на экспорт |
|  |  |  |  |  |
| 1.3.Административные расходы | 10%-ная экономия от нынешнего уровня | 3%-ная экономия | Административные расходы в соответствии с бухгалтерской отчётностью | Цель не достигнута, разобраться в причинах и оказывающих влияние факторах |
|  |  |  |  |  |
| 2.Результаты вспомогательной деятельности |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 2.1.Производительность труда | Увеличить на 20% число операций при той же численности персонала | Рост на 15% при сокращении численности персонала на 3% | Число выполненных операций | Цель почти достигнута. Продолжить мероприятия по повышению эффективности. |
|  |  |  |  |  |
| 2.2.Мотивация | Значительно более высокое желание работать, внутреннее стремление к перемещению | Заметное повышение желания работать, внутренние перемещения | Анализ по принципу "мне кажется", число переводов | Достигнута умеренная мотивация, закрепить её, особенно на руководящем уровне |
|  |  |  |  |  |
| 2.3.Предсьавление о предприятии (имидж) | Популяризация имиджа на предприятии | Значительно оживившееся в печати представление о предприятии, подкреплённое информацией | Число газетных статей, анализ по принципу "мне кажется" | Наблюдается активизация. Продолжать а том же направлении, провести исследование имиджа предприятия |

Подобный контроль по результатам осуществляется систематически на различных уровнях организации. В действительности дается оценка состоянию фактора воли, оказывающего влияние в качестве фона собственного планирования. Контроль нужно осуществлять, не прибегая к простым объяснениям. Помимо четкого измерения полученного результата, при контроле по результатам очень важно дать оценку и сделать соответствующие выводы.

Многие результаты - особенно коммерческие- можно относительно просто измерить в марках и/или в процентах. Это, естественно, предполагает проведение расчета внешних и внутренних факторов наряду с другими основными предпосылками управления по результатам за один и тот же временной период. Измерение результатов вспомогательной деятельности можно вести в штуках и/или в марках, но во многих случаях анализ по принципу ”мне кажется ” является достаточным или единственно возможным измерителем. Существенным моментом представляется возможность четкой оценки направления развития по сравнению с исходным уровнем и удовлетворительности нынешнего уровня с точки зрения будущего.

Выводы создают основу для планирования на предстоящий отчетный период, а также для мероприятий, необходимых в настоящий момент. Следует провести группировку выводов в отношении каждого результата по их временному влиянию и значимости:

1. При постоянном ситуационном управлении

-мероприятия, которые необходимо осуществить немедленно,

-мероприятия, которые нужно осуществить после необходимо-

го дополнительного изучения.

1. На следующий отчетный период

-мероприятия, которые нужно осуществить,

-мероприятия, которые нужно осуществить после дополнительного изучения.

1. Сами по себе хорошие возможности для осуществления

мероприятий, которые до настоящего времени не планируются

к осуществлению и/или дополнительному изучению.

Оценка факторов, способствовавших или препятствовавших получению результатов и развитию деятельности.

Во время отчетного периода и по его завершении выявляются и оцениваются факторы, способствовавшие или препятствовавшие получению результатов коммерческой деятельности и деятельности по поддержке и развитию, а также делаются соответствующие выводы. Такая оценка называется оценкой результата и силового поля, поскольку при этом рассматриваются как полученные результаты, так и внутренние и внешние силы организации, повлиявших на их получение и зачастую остающиеся и в будущем. Оценка может выглядеть следующим образом.

|  |  |
| --- | --- |
| Оценка отчётного периода с 01.01.82 по30.03.82 г. | |
|  | |
| 1.1 Полученные результаты коммерческой деятельности | |
| 1.2.Полученные результаты деятельности по поддержке | |
| 2.получение результатов и развитие деятельности |  |
| 2.1Способсвующие факторы | 2.2.Препятствующие факторы |
| 3.Выводы |  |

Таб. № 3

Особенно четко ценятся ключевые результаты периода управления по результатам, независимо от того, получены ли они в результате управленческой деятельности или случайно. Оценку факторов, способствовавших или

Препятствовавших получению результатов и развитию деятельности, можно сделать более разносторонней путем разделения их на факторы

-существующие сами по себе/присущие данному управленческому поведению

и

-имеющиеся в других подразделениях организации.

Наиболее важными группами выводов представляются следующие: степень реализации планов, эффективность стиля управления и взаимовлияния, степень использования ситуационных факторов, эффективность методов и техники управления, а также творческий подход и напористость, т.е. факторы, оказывавшие влияние в процессе ситуационного управления.

***Настойчивость при контроле.***

Многие системы управления начинают заметно хромать именно на стадии контроля. Либо контроль отсутствует полностью, либо делают недостаточные выводы. Зачастую причиной является отсутствие настойчивости. Вместо напористости управленческого поведения действуют агрессивно, скрыто или вяло агрессивно. На стадии контроль можно, делать выводы, проанализировать управленческое поведение, приведшее к определенным результатам, с помощью способа,

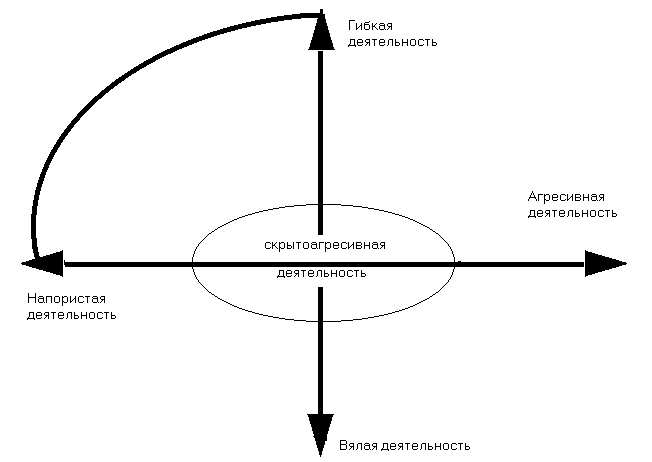


рис. № 6

На рисунке показано, что наилучших результатов можно ожидать при настойчивом и гибком управленческом поведении. На стадии контроля уместно делать выводы и в отношении управленческого поведения, поскольку оно в значительной степени влияет на результаты.

При управлении по результатам центр тяжести контроля приходится на контроль за полученными результатами. В первую очередь оценка результатов основывается па действительных и очевидных возможностях получения результатов, а не на том, что было в бюджете. Бюджет – это лишь один из используемых эффективным руководителем инструментов управления, составленный на основе определенных прогнозов. Полученный результат может быть значительно более высоким. Во – вторых, эффективный руководитель при оценке результатов обращает внимание не только на стоимостное выражение результатов, но оценивает также ключевые результаты, достигнутые в управлении персоналом и совместной деятельностью и их развитии.

***2.3. Контроль ежегодных планов.***

Цель данного контроля – удостоверится в том, что компания на самом деле достигает цели по сбыту, прибыли и другим показателям, установленным в годовом плане. Сердце контроля ежегодных планов – управление на основе целей. Здесь можно выделить четыре этапа:

Прежде всего, руководство устанавливает цели на месяц или квартал. Затем ведется контроль за рыночной деятельностью фирмы. На незавершенном этапе предпринимают корректирующие шаги, сокращающие разрывы между разными и намеченными показателями.

Данная модель контроля применяется на различных уровнях организации. Высшее руководство фирмы устанавливает годовые цели по прибыли и объемам продаж. Для каждого последующего уровня управления эти цели разбивают на более мелкие и конкретные. В результате каждый менеджер по продукту занимается достижением своих целей по сбыту и затратам.

По истечении определенного периода высшее руководство анализирует результаты деятельности нижестоящих работников и выясняет, нужно ли предпринимать какие-либо корректирующие действия.

Для контроля за выполнением плана применяется пять видов анализа: сбыта доли рынка, соотношения маркетинговые затраты / объем продаж, финансовый и оценочный.

***Анализ сбыта.*** Анализ сбыта заключается в изменении фактического объема продаж и сравнении его с запланированным. Для этого применяются различные методы.

Анализ отклонений сбыта показывает, как влияют различные факторы на различие между реальным и запланированным сбытом. В процессе анализа распродаж рассматриваются различные товары, территории и т.д. – все то, что не смогло обеспечить нужный результат.

***Анализ доли рынка.*** Сбыт компании ничего не говорит о том, насколько успешно она действует по сравнению с конкурентами. Для этого необходимо проследить за состоянием доли рынка, которую имеет фирма. Если она растет, то компания опережает конкурентов; если же снижается, то по сравнению с конкурентами компания работает хуже.

Однако, делая такие выводы, необходимо помнить следующее.

-*Предположение о том, что внешние силы воздействуют на все компании одинаково, зачастую оказывается неверным.*

-*Предположение о том, что работу компании нужно сравнивать со средними показателями других фирм, тоже может быть не верно.* Деятельность компании необходимо сравнивать лишь с деятельностью ближайших к ней конкурентов.

*-Когда в отрасль входит новая фирма, доля рынка всех уже существующих компаний может сократиться.* Снижение доли рынка может и не означать, что фирма работает хуже остальных, сокращение доли рынка зависит от того, насколько новая фирма затрагивает рынки сбыта уже существующих компаний.

-*Иногда сокращение доли рынка намеренно инициируется ради увеличения прибыли.* Например, руководство может отказаться от неприбыльных продуктов или групп потребителей и тем самым увеличить доход компании.

-*Доля рынка может меняться и по многим другим, менее важным, причинам*.

Необходимо чётко определять причины изменения доли рынка. Это могут быть отдельные товары, группы покупателей, регионы и прочее. Анализ изменений доли рынка полезно проводить с четырёх позиций:

Общая

доля = П х Л х Р х Ц

рынка

где П – это процент всех потребителей, которые совершают покупки в

вашей компании;

Л – это процент покупок, которые покупатели совершают в вашей

компании, от общего числа покупок во всех компаниях (т.е.

доля лояльных потребителей;

Р – средний размер покупки в вашей компании, выраженный в

процентах от средней покупки в средней компании;

Ц – это средняя цена по вашей компании в процентах от средней

цены по всем компаниям.

***Анализ соотношения затраты/объём продаж.***Анализ ежегодных планов требует, чтобы руководство следило за расходами для обеспечения выполнения поставленных целей. Основной показатель, за которым нужно следить, - это *соотношение маркетинговых затрат и объёма продаж.* В одной компании это соотношение составляло 30% и складывалось из пяти отдельных показателей: расходы торгового персонала (15%), затраты на рекламу (5%), затраты на стимулирование сбыта (6%), расходы на маркетинговые исследования (1%) и административные расходы (3%).

Все эти показатели маркетинговой деятельности должны контролироваться. В нормальной ситуации они могут немного колебаться, поэтому предпринимать ответные меры при малейшем изменении не стоит. Однако отклонения выходящие за рамки допустимых величин, могут стать причиной будущих проблем.

***Финансовый анализ****.* Соотношение затрат и объёмов продаж следует рассматривать с точки зрения общего финансового состояния, чтобы определить, как и где компания делает свои деньги. Маркетологи всё чаще пользуются финансовым анализом, чтобы строить стратегии, не только эффективные по сбыту, но и прибыльные.

***Маркетинговый оценочный анализ****.* Приведённые выше методы контроля носят финансовый характер. Однако многие системы оценки, применяемые в компаниях, носят скорее качественный характер, чем количественный.

***Оценка по покупателям.*** Показывает, как работает компания из года в год, на основании следующих показателей:

-количество новых покупателей.

-количество неудовлетворённых покупателей.

-потерянные покупатели.

-осведомлённость целевого рынка.

-относительное качество продукции.

-относительное качество обслуживания (сервиса).

#### **Оценка по акционерам.** Компания должна постоянно следить за настроением различных групп, заинтересованных в компании или способных оказывать влияние на её деятельность: рабочих, поставщиков, банков, дистрибьюторов, розничных торговцев и собственных акционеров.

***2.4.Контроль прибыльности.***

Компании должны измерять прибыльность своих продуктов, территорий на которых осуществляется сбыт; групп покупателей; сегментов рынка; каналов сбыта и размеров партий заказов. Такая информация позволяет руководству фирмы определить, нужно ли расширять, сокращать или вовсе прекращать поддержку определённых товаров и определённых маркетинговых действий.

Анализ маркетинговой прибыльности проводится в несколько этапов:

-определение функциональных затрат

-назначение функциональных затрат маркетинговым объектам

-составление отчёта о прибылях и убытках для каждого маркетингового объекта.

***Учёт прямых и полных затрат.***

Важный аспект, влияющий на анализ прибыльности, - это вопрос, что распределять – *полные* затраты или только *прямые и косвенные*.

Следует различать три вида затрат.

***Прямые затраты.***Могут быть напрямую отнесены на соответствующие маркетинговые объекты:

***Косвенные затраты.***Эти затраты могут быть отнесены на какой-либо объект только косвенным образом, однако на вполне разумной основе.

***Общие косвенные затраты.***Это затраты, распределение которых производится на совершенно произвольной основе. Например, расходы по поддержанию «имиджа компании».

***Контроль эффективности.***

В некоторых фирмах есть должность маркетингового контролёра, который помогает маркетологам повысить эффективность работы. Они следят за соблюдением планов по прибыли. Помогают при составлении бюджетов, измеряют эффективность продвижения, анализируют затраты на рекламу, оцениваю прибыльность различных групп покупателей и географических регионов, обучают маркетинговых работников применению финансовых показателей при принятии решений.

***Эффективность торгового персонала.***

Руководители отдела сбыта должны следить за следующими показателями деятельности своих торговых работников.

-Среднее число телефонных звонков с предложением заключить

сделку на одного работника в день.

-Среднее время одного телефонного контакта.

-Средний доход на один звонок

-Средние затраты на один звонок

-Затраты на приём посетителей, приходящиеся на один звонок.

-Процент заказов на 100 звонков.

-Число новых покупателей за период.

-Число потерянных покупателей за период.

-Затраты на содержание торгового персонала в процентах от объёма продаж.

***Эффективность рекламы.***

Чтобы оценить эффективность рекламы нужно как минимум следить за следующими показателями.

-Затраты на достижение тысячи целевых потребителей с помощью

данного средства рекламы.

-Процент аудитории, заметившей, просмотревший или прочитав

ший большую часть рекламного обращения.

-Мнения потребителей о содержании и эффективности рекламы.

-Отношение к продукту до и после рекламы.

-Число запросов товара, вызванное рекламным обращением.

-Затраты на один запрос.

Для улучшения эффективности рекламы можно принять ряд мер, включая улучшенное позиционирование продукта, чёткое определение целей рекламы, предварительное тестирование сообщений, поиск наиболее выгодных средств рекламы, проведение тестов и опросов после подачи рекламы.

***Эффективность стимулирование сбыта.***

Необходимо следить за следующими показателями.

-Процент продаж, совершенных в рамках мероприятий по стимули

рованию.

-Сумма затрат на предоставление товара на каждый доллар от про

даж.

-Процент возмещенных купонов.

-Число запросов, вызванных демонстрацией продукцией.

3.Оганизационно-методические основы создания системы контролинга на предприятии.

Законодательство России обязывает каждое предприятие вести бухгалтерский учет. Но для принятия управленческих решений существует объективная необходимость организации в рамках системы контролинга специального управленческого учета, который может быть либо совмещен с финансовым, либо выделен отдельным блоком.

На большинстве российских предприятий система управленческого учета встроена в систему обычного финансового учета.

В современных условиях управленческий учёт в России сильно интегрирован с бухгалтерским, так как в стандартном плане счетов предусмотрены счета для учёта производственных затрат и результатов деятельности.

Система контролинга на предприятии включает в себя не только аналитические показатели и выводы. В системе контролинга присутствует сильная организационная составляющая – люди, которые занимаются контролингом, потоки информации между подразделениями предприятия и от подчинённых – к руководителям.

Служба контролинга входить наряду с бухгалтерией, финансовым отделом, планово экономическим отделом в состав финанасово-экономических служб предприятия. Поскольку основная функция контролинга на предприятии - анализ и управление затратами и прибылью, служба контролинга должна иметь возможность получать всю необходимую ей информацию и претворять её в рекомендации для принятия управленческих решений высшими руководителями предприятий.

При создании службы контролинга на предприятии необходимо учитывать следующие *основные требования:*

1. Служба контролинга должна иметь возможность получать необходимую ей информацию из бухгалтерии, финансового отдела, планово-экономического отдела, службы сбыта и службы материально-технического обеспечения.
2. Служба контролинга должна иметь возможность и полномочия организовывать с помощью других экономических служб сбор дополнительной информации, требуемой ей для анализов и выводов, но не содержащейся в существующих документах финанасово-экономических служб.
3. Служба контролинга должна иметь возможность внедрять новые процедуры сбора аналитической информации на постоянной основе.
4. Служба контролинга должна иметь возможность быстро доводить информацию до сведения высшего руководства предприятия.
5. Служба контролинга должна быть не зависимой от той или иной финанасово-экономических службы.

В соответствии с вышеприведёнными требованиями возникают возможные варианты создания службы контролинга и её места в организационной структуре предприятия.

На первом этапе существования служба контролинга представляет собой группу из 3-4 человек, которая выполняет роль аналитической службы. На первоначальном этапе работы службы контролинга нет необходимости привлекать дополнительных сотрудников для сбора информации на уровне цехов предприятия. Таким образом, служба контролинга на предприятии в этот период деятельности представляет собой небольшую группу квалифицированных специалистов, обладающих достаточно большими полномочиями и доступом ко всему объёму экономической информации. Впоследствии служба контролинга может расширить своё влияние и штат.

***Место службы контроллинга в организационной структуре предприятия***

Поскольку информация, которую готовить служба контролинга, предназначена для заместителя директора по экономике и генерального директора, целесообразно подчинить службу контроллинга напрямую заместителю генерального директора по экономике, которому непосредственно подчинены также главный бухгалтер, начальники финансового и планово экономического отделов, начальник службы сбыта.

Более того, служба контроллинга ставится в привилегированное положение, поскольку приказом заместителя директора по экономике остальные службы обязуются предоставлять службе контроллинга всю необходимую информацию. Поэтому не рекомендуется подчинять службу контроллинга начальнику планово-экономического отдела или главному бухгалтеру.

Однако, на практике, если какая-то аналитическая работа на предприятии проводится, то этим занимается планово-экономический отдел. Таким образом, планово-экономический отдел будет считать деятельность службы контроллинга «вторжением» на его законную территорию. Но это ошибочное мнение, основные обязанности планово-экономического отдела - это расчёт затрат и финансового результата по цехам, предприятию в целом, видам продукции, именно на это уходит большая часть работы, плановый отдел загружен работой и его усилия направлены не на анализ хозяй ственной деятельности предприятия.

В то же время на предприятии должна проводится работа по улучшению экономической деятельности, т.е. должен идти процесс непрерывных улучшений. Однако отслеживать весь этот процесс на практике руководители обычно не могут из-за отсутствия времени, загруженности текущей работой. Для преодоления такой ситуации создаётся служба контроллинга. Принципиальное отличие службы контролинга от других финансово-экономических служб состоит в том, что она решает задачи улучшения экономической работы (стратегические задачи).

Аналитическая работа – это системная работа, и она требует системного подхода, работы на постоянной основе, ответственности за сроки и результаты. Тоже самое относится и к процессу непрерывных улучшений. Поэтому оптимальным вариантом является организация службы контроллинга как отдельного подразделения, равноправного с бухгалтерией, плановым и финансовым отделами.

#### **Структура службы контролинга.**

В службе контроллинга, состоящей из 3-4 сотрудников, у каждого есть свои должностные обязанности, и то же время должен сохранятся командный принцип работы.

Рациональным является следующий состав службы контроллинга:

* начальник службы контроллинга;
* контролёр-куратор цехов;
* контролёр-специалист по управленческому учёту;
* контролёр-специалист по информационным системам;

##### Начальник службы контроллинга – наиболее квалифицированный специалист с достаточным опытом работы на предприятии, который изнутри знает, как организованы бухгалтерия и плановый отдел на предприятии. Он несёт ответственность за выходящие документы, аналитические расчёты и прогнозы перед заместителем директора по экономике, а так же перед генеральным директором.

###### *Контролер-куратор цехов* - квалифицированный специалист, знакомый с организацией работы и проблемами всех цехов на предприятии, понимающий суть работы и технологические аспекты работы каждого цеха.

##### Контролёр-специалист по управленческому учёту – специалист, способный к аналитическому мышлению, владеющий теорией и инструментами контроллинга, обладающий высоким уровнем эрудиции. Основным требованием, предъявляемым к такому специалисту, является теоретическое и практическое знание бухгалтерского учёта на предприятии, знание особенностей и недостатков учёта на данном конкретном предприятии.

##### Контролёр-специалист по информационным системам - квалифицированный специалист из отдела автоматизации, детально знающий документооборот на предприятии и способный поставить задачу автоматизации контролинговой работы. Контролёр-специалист по информационным системам должен решать свою задачу автоматизации в масштабе предприятия и координировать решение своей задачи с задачами автоматизации других служб.

## Информационные потоки на предприятии в системе контролинга.

Информация, которая собирается в системе контроллинга для обработки и анализа, должна отвечать следующим требованиям:

* своевременность
* достоверность
* релевантность (существенность)
* полезность
* полнота
* понятность
* регулярность поступления

Система сбора контролинговой информации опирается на существующую систему информационных потоков. Система информационных потоковконтроллинга должна быть органично встроена в общую систему информационных потоков предприятия.

Перед службой контроллинга стоит задача обеспечения оперативного сбора и анализа информации по затратам предприятия в целях управления. Руководители предприятия должны получать информацию, чтобы в случае наметивших в работе предприятия отклонений успеть предпринять соответствующие меры и скорректировать работу предприятия.

Самая важная задача службы контроллинга – обеспечение оперативного получения информации о выручке и затратах предприятия. Служба контроллинга может приказать от имени руководства предоставлять данные по затратам с большей частотой. Служба контроллинга должна договорится с бухгалтерией о вводе данных цехов по затратам, что бы далее служба контроллинга выбирала информацию и обрабатывала её по своим «контроллинговым правилам». Служба контроллинга анализирует данные и группирует их по определённым признакам. Поэтому служба контроллинга не мешает бухгалтерии и работает с ней в единой команде.

Заключение

Четыре функции управления - планирование, организация, мотивация и контроль - имеют две общих характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют связующими процессами.

Принятие решений - это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.

Основным требованием для принятия эффективного объективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация.

Коммуникация - это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.

***Список литературы.***

1. Управление по результатам: Пер.с финск./общ.ред. и предисл. Я.А.Лейманна. – М.: Издательская группа “ Прогресс”, 1996-432с.
2. Контролинг как инстркмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.;

Под ред. Н.Г. Данилочкиной.-М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.-279с.

1. Мескон М.Х., Хедоури Ф. Основы менежмента: Пер. с англ.- М.: “ Дело”, 1992.-702с.
2. Герчекова И.Н. Менеджмент: Учебник.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994.-685с.: ил.