

**Министерство образования и науки РФ**

**Федеральное агентство по образованию ГОУ ВПО**

**Всероссийский заочный финансово-экономический институт**

Кафедра менеджмента

**Курсовая работа**

**по дисциплине «Менеджмент»**

на тему

**«Контроль в системе менеджмента организации и повышение его эффективности»**

**Вариант №15**

**Преподаватель: О. В. Фоменко**

**Работа выполнена: студенткой III курса**

**А.Э. Трофимович**

**Факультета МиМ, Группа № 305,**

**Личное дело № 06ММБ00335**

Москва, 2008

**Содержание:**

[Введение 3](#_Toc156543039)

[1. Контроль деятельности завода как важная составляющая 5](#_Toc156543040)

[управленческого процесса 5](#_Toc156543041)

[2. Анализ внутреннего контроля на примере торгового завода ООО «Адамас» 11](#_Toc156543042)

[2.1. Внутренний контроль торгового завода 11](#_Toc156543043)

[2.2. Взаимодействие внешнего и внутреннего контроля 18](#_Toc156543044)

[3. Методы контроля торговых предприятий 21](#_Toc156543045)

[3.1. Разделение обязанностей 22](#_Toc156543046)

[3.2. Документальный контроль 23](#_Toc156543047)

[3.3. Система подтверждения полномочий 24](#_Toc156543048)

[3.4. Физические способы контроля 26](#_Toc156543049)

[3.5. Система независимых проверок 27](#_Toc156543050)

[4. Процедуры проведения внутреннего контроля на торговом ювелирном заводе «Адамас» 28](#_Toc156543051)

[4.1. Процедуры проведения внутреннего контроля 28](#_Toc156543052)

[4.2. Принципы внутреннего контроля 29](#_Toc156543053)

[Заключение 31](#_Toc156543054)

[Список использованных источников: 33](#_Toc156543055)

### Введение

Множество компаний во всем мире страдает от неэффективного использования разного рода ресурсов – людских, финансовых, материальных, от недостатка необходимой для принятия правильных решений информации, непреднамеренного и преднамеренного искажения отчетности, прямого мошенничества со стороны персонала и управляющих. Подобных проблем можно избежать путем создания внутри самих компаний эффективной системы внутреннего контроля.

Термин “контроль” не является однозначным. В переводе с французского слово “контроль” означает проверочный документ, оформленный в двух экземплярах или в двух записях. Понятие внутреннего контроля отнюдь не новое. Появившись в лексиконе еще в начале XVIII века, оно эволюционировало со временем.

В течение длительного времени понятие контроля связывалось, прежде всего, с проверкой правильности составления документов, записей в массовых журналах и т.д. Контроль как явление ассоциировался с деятельностью главным образом бухгалтеров, кассиров, финансовых работников.

Как система контроля деятельности завода это понятие сформировалось к началу XX столетия в виде совокупности трех элементов: разделение полномочий, ротация персонала, использование и анализ учетных записей. Позже функции внутреннего контроля значительно расширились, преобразовавшись в организацию и координирование действий, направленных на обеспечение сохранности активов, проверку надежности учетной информации, повышение эффективности операций, следование предписанной политике и процедурам компании. Таким образом, новые функции вывели понятие внутреннего контроля за рамки круга вопросов, относящихся к обычному бухгалтерскому учету. Эволюционируя и расширяя сферу своего приложения, внутренний контроль к концу XX века превратился в инструмент контроля за рисками, где его функции тесно переплетаются с функцией управления рисками - риск-менеджментом.

Какова же роль и значимость внутреннего контроля?

Любая деятельность в организации происходит в рамках двух систем. Одна – это организационная система, построенная для достижения заданных целей. Другая система – это система контроля, пронизывающая организационную систему. Она состоит, в общем виде, из политики, процедур, правил, инструкций, бюджетов, системы учета и отчетности. Эта система направлена, в конечном итоге, на создание необходимых предпосылок и повышение вероятности того, что компания в целом и менеджеры в частности достигнут поставленных целей.

Внутренний контроль есть процесс, направленный на достижение целей компании, и являющийся результатом действий руководства по планированию, организации, мониторингу деятельности компании в целом и ее отдельных подразделений.

Объектом контроля являются:

– средства и предметы труда;

– персонал;

– производственные и управленческие процессы.

Данная курсовая работа рассматривает существующую систему внутреннего контроля ювелирного завода ООО «Адамас».

Основными направлениями деятельности ООО «Адамас» являются производство ювелирных изделий и розничная торговля произведенным товаром.

### 1. Контроль деятельности завода как важная составляющая

### управленческого процесса

В условиях современной действительности успех деятельности завода полностью зависит от выполнения поставленных перед ним целей, его финансово-экономической устойчивости, а также от положения завода среди конкурентов на рынке. Обеспечение выполнения перечисленных требований является основной задачей управления предприятием.

Контроль — аналитическая функция управления, которая представляет собой осуществляемый субъектом управления комплекс мер наблюдения за подготовкой, принятием и ходом реализации управленческих решений, а также проверки фактического состояния государственной организации (подразделения, сотрудника).

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 становится более понятным после изучения трех основных видов контроля: предварительного, текущего и заключительного. 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 обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Прежде всего, он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам.

Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником.

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время.

Текущий и заключительный 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.

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 - это установка стандартов, т.е. конкретных, поддающихся измерению целей, имеющих временные границы. Для управления необходимы стандарты в форме показателей результативности объекта управления для всех его ключевых областей, которые определяются при планировании.

На втором этапе сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений. В соответствии с принципом исключения, только существенные отклонения от заданных стандартов должны вызывать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономичной и неустойчивой.

Следующий этап - измерение результатов - является обычно самым хлопотным и дорогостоящим. Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить, какие действия необходимо предпринимать.

Такими действиями могут быть изменения некоторых внутренних переменных системы, изменение стандартов или невмешательство в работу системы.

Процесс управления предприятием был впервые разделен на этапы классиками науки управления (Ф.У.Тейлор, А.Файоль, Г.Эмерсон, Г.Черч). Так, А.Файоль отмечал, что в любом мероприятии цель контроля состоит в проверке того, все ли происходит в соответствии с принятым планом, действующими инструкциями и установленными принципами. Цель контроля - выявить слабые места и ошибки, своевременно исправить и не допускать их повторения. По его мнению, следует контролировать все: предметы, людей, действия.

Рассматривая контрольную деятельность в управлении завода, А.Файоль разделял ее на шесть основных групп:

* с точки зрения административной - необходимо выяснить, существует ли программа работы и соответствует ли она моменту;
* с точки зрения коммерческой - все материалы, поступающие и выходящие, должны быть точно учтены по количеству, качеству, цене;
* с точки зрения технической - нужно проследить ход операций, их результаты, состояние машин и оборудования;
* с точки зрения финансов - необходимо проконтролировать кассу, имущество, материалы, расходный капитал и пр.;
* с точки зрения охраны - надо проверить средства, употребляемые для охраны имущества (от пожаров, краж и т.д.);
* с точки зрения учета - необходимо выяснить, как быстро поступают отчеты, дают ли они точное представление о положении завода, как ведется статистика.

Таким образом, по А.Файолю контроль соотносится со всеми основными функциями управления и реально сам становится особой функцией.

В настоящее время под термином “контроль” подразумевают:

1. органическую функцию управления;
2. набор средств регулирования поведения личности или организации в целом;
3. функцию системы, выполняющую задачу обратной связи и обеспечивающую наблюдение за состоянием системы.

В настоящее время процесс управления включает следующие основные стадии: планирование, организация, руководство и контроль.

Планирование на ювелирном заводе необходимо для того, чтобы сформировать основные цели и определить пути их достижения, организация – оптимально распределить работу среди подчиненных, руководство – создать условия и желания у людей для совместной работы по достижению целей компании, а контроль – оценить реальность поставленных целей и выяснить, каких результатов предприятие смогло достичь. Таким образом, процесс управления предприятием подразумевает, что функции контроля и планирования взаимосвязаны – благодаря контролю пересматриваются цели организации (рис 1).

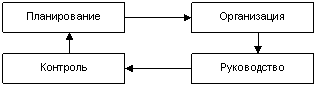


Рис 1. Процесс управления предприятием

Контроль деятельности завода должен осуществляется посредством выявления отклонений между фактическими показателями и плановыми. Формирование плановых показателей деятельности завода – это основная функция бюджетного планирования. По определению, бюджет – это детализированный план деятельности завода, а контроль деятельности завода, по сути, представляет собой контроль исполнения бюджета.

Процесс контроля деятельности завода должен включать следующие этапы:

1. Определение ответственных за исполнение статей бюджета завода. Практика показывает, что привлечение всех сотрудников завода для контроля за деятельностью завода является нецелесообразным. Достаточно закрепить за основными статьями расходов и доходов завода ответственных, которые и будут анализировать динамику отклонений.

2. Формирование набора индикаторов для анализа деятельности завода. Контроль каждой цифры бюджета может потребовать не только больших затрат завода, но и окажется неэффективным, поэтому для контроля деятельности завода необходимо использовать ряд индикаторов, посредством которых будут наглядно прослеживаться все благоприятные и неблагоприятные изменения происходящие на ювелирном заводе.

3. Подбор необходимой информации о финансово-хозяйственной деятельности завода и представление ее в удобной для анализа форме;

4. Определение отклонения факта от плана путем сравнения соответствующих показателей. Отклонения различают следующие: абсолютные, относительные, селективные, кумулятивные, отклонения во временном размере;

5. Анализ отклонений и выявление причины их возникновения. Все причины можно разделить на две группы:

- внешние и внутренние факторы деятельности завода: (например, изменения положения завода на рынке, увеличение цен на сырье или энергоносители, вынужденные простои завода, форс-мажор и прочее);

- использование в процессе планирования или анализа некорректных данных (умышленное или связанное с некомпетентностью);

6. Принятие решения о корректировке бюджета или ужесточении за контролем его исполнения (рис 2).



Рис 2. Схема анализа отклонений

Правильно организованный контроль позволяет не только своевременно обнаружить недостатки в деятельности завода, но и вовремя принять меры к их устранению. Четкое следование вышеперечисленным этапам позволяет правильно организовать систему контроля деятельности завода. Контроль направлен на постоянное совершенствование деятельности завода, что является необходимостью современных предприятий.

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.

Контроль - это непрерывный процесс, совпадающий в своем развитии с производственным циклом.

Характеристики эффективного контроля:

1.Стратегическая направленность контроля, т.е. отражение общих приоритетов организации и поддержание их.

2.Ориентация на результаты. Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией. В итоге контроль можно назвать эффективным только тогда, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели, которые обеспечивают ее выживание в будущем.

3.Соответствие делу. Для того чтобы быть эффективным контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно.

4.Своевременность контроля заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, 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.

5.Гибкость контроля. Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям.

6.Простота контроля. Наиболее эффективный контроль - это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны. Избыточная сложность ведет к беспорядку. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой контроля и реализующих ее.

7.Экономичность контроля. Любой контроль, который стоит больше, чем он дает для достижения целей, не улучшает контроля над ситуацией, а направляет работу по ложному пути, что является еще одним синонимом потери контроля.

8.К контролю необходимо привлекать весь персонал, ибо лучший контроль - это самоконтроль. Для того чтобы повысить надежность контроля, необходимо расширять границы полномочий персонала.

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 числа различных областей деятельности и коммуникационных барьеров. Результативность контроля можно улучшить, если периодически проводить встречи ответственных руководителей в штаб-квартире организации и за границей. Особенно важно не возлагать на иностранных управляющих ответственность за решение тех проблем, которые от них не зависят.

### 2. Анализ внутреннего контроля на примере торгового завода

### ООО «Адамас»

### 2.1. Характеристика столичного ювелирного завода «Адамас»

6 апреля 1993 года в Москве началось создание нового ювелирного завода полного производственного цикла. Летом 1993 года было закуплено и установлено оборудование для машинного изготовления цепей и выпущена первая серийная партия золотых цепочек 585 пробы (на основе собственного запатентованного сплава, обеспечивающего более высокую прочность изделий). До 1997 года АДАМАС развивал только производство цепей и уже к этому времени по объемам производства ювелирных изделий из золота в России вышел на первое место. Осенью 1997 года АДАМАС построил еще одну линию по производству ювелирных изделий методом микролитья. Фактически, это еще один завод полного производственного цикла. Таким образом, к 1997 году АДАМАС построил два ювелирных завода, которые позволяют выпускать любые ювелирные изделия из золота и платины любых проб. В 1999 году АДАМАС начал строить свою собственную розничную сеть магазинов АДАМАС. "АДАМАС" столичный ювелирный завод" является абсолютным лидером на российском ювелирном рынке. На сегодня в России работает более 150 фирменных магазинов «АДАМАС». Оптовые поставки производятся более чем в 1000 ювелирных магазинов России, а так же на Украину, Казахстан, Молдавию, Белоруссию, Латвию, Литву, Эстонию, Англию, Германию, Канаду.

Проведем анализ факторов делового окружения, для чего составим таблицу

Таблица 2 Факторы непосредственного окружения.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Проявление | Влияние на предприятие | Возможная реакция со стороны завода |
| Конкуренты | Менее широкий ассортимент продукции.  Возможность появления товара–новинки | Расширяются каналы сбыта.  Вероятность потери доли рынка | Увеличение объема производства.  Разработка новых видов продукции более быстрыми темпами, чем конкуренты. |
| Поставщики | Своевременная доставка необходимого качественного сырья и материалов  Несвоевременная | Бесперебойная работа.  Сбои в работе. | Укрепление связей.  Поиск новых поставщиков, применение штрафных санкций. |
| Покупатели | Растущий спрос.  Падающий спрос. | Увеличение сбыта продукции  Уменьшение сбыта продукции | Регулирование объемов производства.  Маркетинговые мероприятия. |

Анализируя непосредственное окружение, можно сделать следующие выводы:

* Для сохранения и укрепления позиций завода на рынке необходимо направлять финансовые средства на повышение качества продукции, увеличение объема и ассортимента. При этом необходимо осуществлять непрерывную деятельность по разработке новых коллекций ювелирных изделий.
* Соблюдение инструкций производственного процесса, поддержание качества продукции на должном уровне.
* Существует реальный риск сбоев в работе завода в случае невыполнения поставщиками своих обязательств. Их страхованием может служить построение взаимоотношений с поставщиками на четкой договорной основе, поиск альтернативных возможностей поставок, планирование пополнения запасов сырья и материалов.
* Во всех вопросах, связанных с производством и сбытом предприятию необходимо учитывать колебания потребительского спроса ввиду непредсказуемой экономической ситуацией в стране.

Рассмотрим технологию производства ювелирных изделий.

Она включает следующие стадии:

1. Со склада поступает слиток золота. Устанавливается на строгальный станок и при помощи резца получают золотую стружку.
2. Золотую стружку перемешивают с медью, серебром и др. компонентами. Смесь закладывается в тигель литейной машины, все это расплавляется, после чего охлаждается и готовый продукт в виде гранул закладывается в установку непрерывного литья под давлением.
3. Из установки непрерывного литья через специальные отверстия выходит готовая проволока, которая поступает в установку отжига.
4. После отжига проволока поступает на волочильную машину протягивается через специальные фильеры после прохождения которых, проволока получается строго заданного диаметра.
5. Далее проволока снова обрабатывается на установке отжига, после чего она становиться эластичной и наматывается на специальные катушки.
6. Катушки с проволокой отправляются в цепевязальный участок и устанавливаются для обработки на цепевязальные станки, где после навивки получается полуфабрикат цепи (полукольца нанизанные друг на друга).
7. Полуфабрикаты цепи снова наматываются на катушки и направляются на участок пайки.
8. На участке пайки катушки с полуфабрикатом цепочки устанавливаются на паянную машину, которая запаивает кольца цепи и образует цельную неразборную цепь.
9. Катушки с изготовленной цепью направляются на участок огранки (получения граней цепи).
10. После обработки на станках огранки звеньев цепи, катушки с цепями отправляются на участок оконцовки.
11. На участке оконцовки цепь разрезается на части. На каждую часть цепочки припаиваются концевые элементы, которые служат для соединения цепочки, (на один конец карабин - на другой кольцо)
12. После оконцовки цепи направляются на пробирный участок, где ставится государственная проба золота.
13. После пробирного участка готовая цепь направляется на участок развески и упаковки.
14. После развески и упаковки готовое изделие поступает в ювелирный магазин.

Целями организации системы внутреннего контроля на ювелирном заводе ООО «Адамас» являются:

1. осуществление упорядоченной и эффективной деятельности завода;
2. обеспечение соблюдения политики руководства каждым работником завода;
3. обеспечение сохранности имущества завода.

Для достижения целей организации системы внутреннего контроля необходимо решение отдельных задач:

* определение фактического состояния деятельности коллектива;
* оценка качества и своевременности исполнения распоряжений самих руководителей органов (подразделений) по их реализации, выполнения других функциональных обязанностей контролируемыми;
* упреждение ошибок и просчетов в процессе осуществления служебной деятельности проверяемых (контролируемых) организаций (подразделений, сотрудников), выявление условий и причин их порождающих, разработка предложений по их предотвращению и устранению. Система контроля позволяет выделить и классифицировать просчеты, анализировать количественные и качественные характеристики ошибок, подбирать пути исправления и прежде всего пути устранения условий и причин, приводящих к нарушениям стройной системы исполнения принятых решений;
* выявление резервов и новых возможностей в организации служебной деятельности. Всесторонний анализ информации, получаемой в ходе контроля, позволяет выделять узкие места, затраты времени, возможности минимизации и оптимизации проводимых мероприятий. В этом ключе можно рассматривать задачу выявления резервов и новых возможностей как основную в реализации содержания управления — с минимальными затратами к достижению максимального результата;
* выявление позитивного опыта решения управленческих задач с учетом складывающейся обстановки, вскрытие потенциальных, неиспользованных резервов и возможностей их использования в целях обобщения и распространения такого опыта, совершенствования деятельности организации (подразделений, сотрудников). В данном случае следует рассматривать положительный и отрицательный опыт, который одинаково важен для организации эффективной работы органов, подготовки квалифицированных сотрудников, совершенствования всей системы управления. Известно, что опыт базируется в том числе и на ошибках и просчетах, а контроль призван предупреждать их появление;
* оказание в ходе контроля и по его результатам конкретной практической помощи контролируемым органам (подразделениям, сотрудникам) в совершенствовании их служебной деятельности и повышении ее эффективности;
* оценка по итогам проверки (контроля) результатов работы контролируемых органов (подразделений, сотрудников), соответствия занимаемым должностям определенных должностных лиц, разработка (при необходимости) предложений по более эффективному использованию сотрудников проверяемого органа (подразделения) или отстранению их от занимаемой должности.

Как видно из содержания поставленных задач, создание системы внутреннего контроля на ювелирном заводе — это достаточно сложный процесс, а сама система внутреннего контроля — это очень сложный и тонкий организм, неотъемлемыми частями которого являются абсолютно все подразделения завода, все сферы его деятельности и деятельность каждого работника-завода.

Степень сложности внутреннего контроля должна соответствовать организационной структуре завода, численности персонала, разветвленности сети филиалов и подразделений, степени централизации бухгалтерского учета и другим характеристикам завода в целом.

Объектами внутреннего контроля ювелирного завода ООО «Адамас» являются циклы деятельности организации — циклы снабжения, производства и реализации.

Важнейшей функцией внутреннего контроля является обеспечение соблюдения работниками завода своих должностных обязанностей.

Методы контроля — это способы проверки состояния дел, хода деятельности, выполнения решений, соблюдения законности, норм морали и др. В практической деятельности организации большое значение имеет правильный выбор метода контроля. Сотрудник ставит перед собой цель, выдвигает задачи, но это не позволит решить стоящие перед организацией и ее подразделениями проблемы. Необходимо найти пути достижения поставленных целей и эффективные приемы решения задач. Этому способствуют основные методы контроля, используемые при организации управления — наблюдение, обследование, эксперимент.

На ювелирном заводе ООО «Адамас» 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:

1. 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;
2. 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);
3. 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);
4. 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);
5. 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.).

Отдел технического контроля ООО «Адамас» является самостоятельным структурным подразделением завода и подчиняется непосредственно директору.

Задачи ОТК: предотвращение поставки предприятием продукции, не соответствующей требованиям стандартов и технических условий, утвержденным образцам (эталонам), проектно-конструкторской и технологической документации, условиям поставки и договорам, или некомплектной продукции, а также укрепление производственной дисциплины и повышение ответственности всех звеньев производства за качество выпускаемой продукции.

Основные функции ОТК:

1. Контроль за качеством и комплектностью изготавливаемых предприятием изделий, работы:

1.1 Контроль за соответствие продукции стандартам, техническим условиям, нормалям, эталонам и чертежам.

1.2 Оформление документации на принятую и забракованную продукцию.

2. Анализ и технический учет брака и дефектов продукции завода, работы:

2.1 Разработка и контроль за проведением мероприятий, направленных на предупреждение возникновения брака и устранение дефектов.

2.2 Выявление лиц, виновных в выпуске бракованной продукции.

3. Организация получения от потребителей и систематизация информации о надежности изделий.

4. Контроль за доставкой продукции потребителям.

5. Контроль за своевременной подготовкой и проведением мероприятий, связанных с введением новых стандартов, технических условий и нормалей.

6. Контроль за наличием товарного знака (торговой марки) завода на готовых изделиях.

7.Систематический контроль за состоянием контрольно-измерительных средств на ювелирном заводе, а также за своевременным представлением их госприемке.

8. Инспекторский контроль за соблюдением условий хранения на складах, завода комплектующих изделий, сырья, материалов и готовой продукции.

9. Осуществление учета показателей качества выпускаемой продукции по всем подразделениям производства, работающим по системе бездефектного изготовления продукции и сдачи ее ОТК и заказчику с первого предъявления.

10. Организация и внедрение прогрессивных методов контроля и оценки качества продукции.

11. Участие в работах по подготовке продукции к аттестации, проведения аттестации, осуществление контроля за соблюдением условий аттестации.

12. Участие в подготовке договоров на поставку предприятию предназначенных для основного производства сырья, материалов и комплектующих в части согласования условий приемки их по качеству.

13. Разработка предложений о повышении требований к качеству изготовляемой и потребляемой продукции, о совершенствовании нормативно- технической документации, устанавливающей эти требования.

Права ОТК:

1. Прекращать приемку и отгрузку готовой продукции, не соответствуующей требованиям ГОСТ, ТУ, эталонам, чертежам, установленной комплектности и технической документации, немедленно известив об этом директора завода. Распоряжение начальника ОТК о прекращении отгрузки и приемки может быть отменено только на основании письменного приказа директора. Одновременно с выполнением такого приказа директора завода начальник ОТК должен немедленно сообщить о нем главному управлению и главной инспекции министерства по качеству продукции. Разногласия между директором завода и начальником ОТК по качеству продукции разрешаются руководством главного управления.

2. Вносить предложения руководству завода о приостановке процесса изготовления продукции в отдельных подразделениях и цехах в том случае, если она не соответствует стандартам, техническим условиям, чертежам и т.д.

3. Контролировать работу цехов и отделов завода и устранение в производстве причин брака.

4. Требовать от начальников цехов, отделов и служб завода проведения всех необходимых мероприятий, направленных на повышение обеспечение надлежащего качества продукции.

5. Принимать окончательное решение о качестве продукции в случае возникновения разногласий между работниками ОТК и работниками цехов и других подразделений завода.

6. Представлять руководству завода предложения о привлечении к ответственности работников, виновных в выпуске некачественной продукции, нарушении технологии производства и применении недоброкачественных материалов, сырья и полуфабрикатов.

7. Требовать от подразделений завода представления необходимых материалов для осуществления работы, входящей в компетенцию отдела.

8. Обращаться непосредственно в главное управление (по подчиненности) и в главную инспекцию министерства в тех случаях, когда вопросы, касающиеся качества продукции и организации контроля за ним, решаются на ювелирном заводе не оперативно и не в полной мере.

Ответственность ОТК:

1. Всю полноту ответственности за качество и своевременность возложенных на отдел задач и функций несет начальник отдела.

2. Степень ответственности других работников устанавливается их должностными инструкциями.

### 2.2. Взаимодействие внешнего и внутреннего контроля

Внешний и внутренний виды контроля объединяются общей целью. Так, данные внутреннего контроля помогают руководству завода и иному управленческому персоналу получать оперативную информацию об отклонениях от нормальных условий совершения хозяйственной деятельности, а данные внешнего контроля обеспечивают руководство информацией как о допущенных в течение отчетного периода ошибках и нарушениях, так и о недостатках организации самого внутреннего контроля.

Внешний и внутренний контроль являют собой взаимозависимые и взаимообусловленные компоненты единой системы контроля. Но наряду с этим между внешним и внутренним контролем имеются существенные различия по ниже перечисленным аспектам:

1. Обязательность контроля

Внутренний контроль обязателен для каждого завода, независимо от его организационно-правовой формы, формы собственности, величины и отраслевой принадлежности.

2. Пользователи информации

Потребителями информации, являющейся результатом независимого внешнего контроля, являются внешние пользователи. Информация, являющаяся результатом осуществления внутреннего контроля, готовится для внутренних пользователей, в частности, — для руководителей и менеджеров организации,

3. Свобода выбора

Независимый внешний аудит основан на общепринятых нормах — стандартах (правилах) аудиторской деятельности, которые регулируют основные принципы, цели, правила поведения, порядок исследования и сбора аудиторских доказательств, оформления результатов, взаимодействия с третьими лицами и руководством проверяемой организации. Таким образом, внешний контроль до определенной степени централизован и регламентирован. Внутренний контроль организуется исходя из целей и задач управления предприятием.

4. Объекты изучения

Объектами внешнего аудита являются структурные подразделения, финансовая деятельность завода, бухгалтерская отчетность. При осуществлении внутреннего контроля объектами организации контроля и, соответственно, объектами проверки являются циклы деятельности завода:

• снабжения — совокупность хозяйственных операций, предполагающих осуществление закупок товарно-материальных ценностей и платежей по ним, а также проведение соответствующих мероприятий и процедур контроля, действие которых распространяется на такие хозяйственные операции, как направление заказа на закупку, получение товарно-материальных ценностей, оплата заказанных и полученных материальных ценностей;

• производства — совокупность хозяйственных операций, предполагающих производство продукции, выполнение работ, оказание услуг, а также наличие соответствующих мероприятий и процедур контроля, результаты которых распространяются на такие хозяйственные операции, как поддержание уровня запасов, передача товарно-материальных ценностей в производство, начисление и выплата заработной платы и др.;

• реализации (сбыта) или получения дохода совокупность хозяйственных операций, предполагающих получение предприятием доходов, а также наличие соответствующих мероприятий и процедур контроля, результаты которых распространяются на такие хозяйственные операции, как получение заказов на продажу продукции завода, отгрузка продукции и получение выручки.

5. Интеграция объектов изучения

При внешнем аудите хозяйственная деятельность завода воспринимается как единое целое. При осуществлении внутреннего контроля основное внимание уделяется центрам ответственности структурным подразделениям, возглавляемым руководителями, которые несут ответственность за результаты их работы. К центру ответственности на ювелирном заводе торговли ООО «Адамас» относятся секции.

6. Периодичность контроля

Обязательный внешний контроль, осуществляемый внешней (независимой) аудиторской организацией, проводится, как; правило, не чаще одного раза в год. Внутренний контроль осуществляется непрерывно. Отдельные контрольные мероприятия проводятся по мере надобности. Руководство завода самостоятельно устанавливает состав, сроки и периодичность контрольных процедур. Главный принцип организации внутреннего контроля — целесообразность и экономичность,

7. Степень открытости информации

Аудиторское заключение по результатам обязательной аудиторской проверки в составе своей первой и третьей частей (вводной и итоговой) является открытым документом. Каждый заинтересованный пользователь может ознакомиться с аудиторским заключением. Все документы внутреннего контроля носят сугубо конфиденциальный характер.

8. Функция управления

Являясь функцией управления, контроль подразделяется на предварительный, текущий и последующий. Внешний аудит представляет собой один из видов последующего контроля. А внутренний контроль — это совокупность методов предварительного текущего и последующего контроля.

### 3. Методы контроля торговых предприятий

Методы контроля — это способы проверки состояния дел, хода деятельности, выполнения решений, соблюдения законности, норм морали и др. В практической деятельности организации большое значение имеет правильный выбор метода контроля. Сотрудник ставит перед собой цель, выдвигает задачи, но это не позволит решить стоящие перед организацией и ее подразделениями проблемы. Необходимо найти пути достижения поставленных целей и эффективные приемы решения задач.

Основные методы внутреннего контроля торгового завода ООО «Адамас» показаны на рисунке 3.

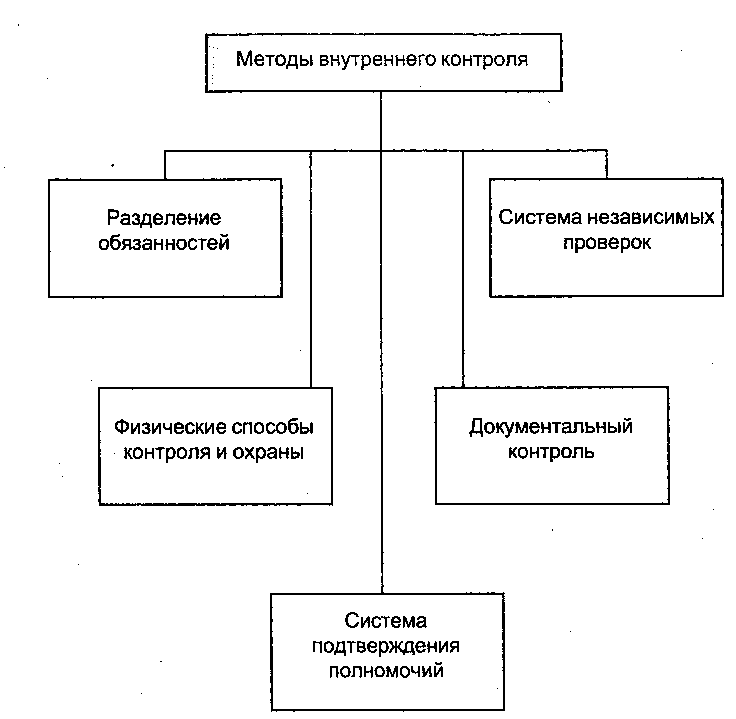


Рис.3 Состав методов внутреннего контроля

### 3.1. Разделение обязанностей

Любой вид деятельности всегда лучше контролируется либо при распределении обязанностей между работниками, либо при помощи двойного контроля. Эти формы контроля, как и большинство профилактичес-ких мер, чаще всего применяются там, где производятся расчеты наличными денежными средствами.

Двойной контроль является таким вариантом системы контроля, при котором вся операция не может совершаться одним работником. При двойном контроле одну и ту же задачу выполняют два человека, причем обязанности между ними распределяются таким образом, чтобы ни один из них не мог выполнить все действия по данной операции. Обе разновидности контроля преследуют одну и ту же цель: не позволить одному человеку иметь неконтролируемый доступ к денежным средствам.

Внедрить в производство двойной контроль довольно трудно. Когда люди работают под двойным контролем, они не могут оторваться от своих обязанностей — поговорить по телефону, ответить на какой-нибудь не относящийся к делу вопрос.

### 3.2. Документальный контроль

Другим видом контроля является использование документов или за-писей на машиночитаемых носителях. Процедура контроля полноты данных, использующаяся в компьютерной системе, разработана для удостоверения в том, что все первичные данные по хозяйственным операциям введены и приняты на обработку. Начальная регистрация данных по этим операциям часто предусматривает выполнение ручных действий перед введением данных по хозяйственным операциям в компьютер, хотя во многих системах ручной этап не используется. В ручной системе процедуры контроля разрабатываются для удостоверения в том, что данные по всем имевшим место хозяйственным операциям внесены в контрольный документ и зарегистрированы. При отсутствии соответствующих процедур контроля полноты данных существует вероятность утери документов или их неправильной сортировки, что в свою очередь может привести к неправильной регистрации данных по хозяйственным операциям.

Процедуры контроля полноты данных также необходимы для удос-товерения в том, что информация отражена правильно, а финансовые отчеты, предназначенные для внутреннего и внешнего пользования, составлены должным образом.

Процедуры контроля, касающиеся полноты внесения изменений в компьютерную систему учета, разрабатываются для удостоверения в том, что данные по всем хозяйственным операциям были введены, приняты на обработку и постоянно пополняются. В некоторых случаях с помощью процедур контроля изменений можно проследить полноту их внесения.

### 3.3. Система подтверждения полномочий

Процедуры контроля, осуществляемые на основе системы подтверждения полномочий, имеют много разновидностей, две из которых — специальная система паролей, дающая возможность тем или иным людям пользоваться компьютером и получать доступ к определенным базам данных, и специальные карточки с собственноручной подписью, позволяющие людям входить в помещения с банковскими сейфами, обналичивать чеки и совершать иные операции в финансовых учреждениях.На ООО «Адамас» как раз такая форма контроля особо развита.

Установление границ полномочий тех или иных сотрудников заставляет их не выходить за пределы действий, в рамках которых он может принимать решение, или должностных обязанностей. Хотя распределение обязанностей имеет отношение ко всем трем элементам системы внутреннего контроля (контрольная среда, система бухгалтерского учета, процедуры и методы контроля), оно особенно важно для функционирования третьего элемента — процедур контроля. Распределение обязанностей также предусматривает выдачу разным лицам разрешения на ведение какого-либо определенного класса хозяйственных операций, выполнение процедур контроля в процессе обработки данных, осуществление контроля за выполнением таких процедур, составление соответствующих документов. Такая организация позволяет уменьшить вероятность возникновения ошибок, исключить другие виды намеренного искажения информации в финансовых документах.

Разделение обязанностей также снижает риск намеренного воровства или сговора. Например, разделение обязанностей по физической защите средств и ведению документации является эффективным механизмом борьбы с потенциальным мошенничеством. Аналогичным образом лицо, подписывающее платежные поручения, не должно иметь доступа к доку-ментам по выплате денег, т.е. таким образом предупреждается несанкци-онированное перечисление денег. Эффективность контроля возрастает в случае, если ни лицо, подписывающее чеки, ни бухгалтер не ведут перио-дического сравнения наличности в кассе и в банке с наличностью, указанной в документах.

Тот факт, что зарегистрированные данные по хозяйственным опера-циям действительно отражают реальные экономические действия, может быть проверен несколькими способами. В совершенных системах процедуры контроля за выдачей разрешений интегрированы в систему таким образом, что проверка хозяйственных операций на наличие ожидаемых последствий производится автоматически. Такие последствия должны анализироваться лицами, визирующими эти операции.

Обычные процедуры выдачи разрешений предусматривают утверж-дение сделки официальным лицом, имеющим полномочия, составление отчетов по отклонениям, компьютерное сравнение утвержденной нормативно-справочной информации и данных по хозяйственным операциям, а также процедуры, ограничивающие доступ к программам и файлам данных лиц, не имеющих разреше-ния. Официальное лицо, имеющее полномочия, может выдать разрешение путем введения пароля и личного кода с терминала. За исключением случаев визирования документов вручную Эффективность вышеперечисленных методов будет зависеть от работы программируемых процедур контроля, а также от средств защиты файлов.

Некоторые процедуры контроля за выдачей разрешений удостоверяют в том, что зарегистрированы данные только по операциям, действительно имевшим место, и что данные по каждой операции регистрировались только один раз.

### 3.4. Физические способы контроля

Физические способы контроля подразумевают охрану имущества, ог-раничение доступа к нему и проведение периодической инвентаризации. Физическая охрана средств ООО «Адамас» должна применяться для их защиты от хищений или других злоупотреблений. Физические способы охраны и контроля, такие, как банковские хранилища, сейфы, решетки на окнах, запоры, ключи “с секретом”, затрудняют доступ к содержимому хранилищ и тем самым снижают вероятность совершения мошеннических действий. Физические способы контроля часто применяются для хранения оборудования, которое содержится в запертых ящиках или на специальных складах, для хранения мелких приспособлений, инструментов, запираемых в столах, а также наличных денег, хранящихся обычпо в сейфах.

Простейшие формы физического контроля предполагагот установку прочных, запирающихся дверей, проведение сигнализации, привлечеиие охранников и использование других средств, предупреждающих доступ к активам лиц, не имеющих на то разрешения.

В компыотеризированной системе учета ООО «Адамас» проводятся процедуры контроля, ограничивающие доступ к файлам лиц, не имеющих специального разрешения, благодаря чему уменьшается вероятность совершения несанкционированных хозяйственных операций. Процедуры контроля, направленные на обеспечение защиты компьютерных программ и данных, хранящихся в памяти машины, имеют особую важность для компьютерных систем, в которых имеется потенциальная возможность широкого доступа к программам и данным с терминалов. Такой контроль обычно устанавливается благодаря проведению общих процедур, имеющих отношение к сохранности программ и файлов.

### 3.5. Система независимых проверок

Система независимых проверок основывается на следующем психо-логическом факторе: люди, зная, что их работа контролируется кем-то другим, вряд ли решатся совершить мошенничество. Виды независимых проверок могут быть самыми различными: метод “обязателыюго контроля”, периодическая ротация кадров, проведение аттестаций персонала, ревизий.

Важными элементами формирования системы контроля являются программы по повышению безопасности производства и эффективно работаюшее подразделение внутреннего аудита. Наглядная и эффективная работа службы безопасности в сочетании с реализацией программы по предупреждению производственных потерь может содействовать тому, что каждый случай мошенничества будет надлежащим образом расследован, а слабости и нарушения в области контроля преданы гласности.

Инспекционные процедуры контроля снижают риск сбоев при осу-ществлении бухгалтерского учета и контроля в области аудиторской де-ятельности. Инспекционные процедуры контроля также способствуют своевременному обнаружению ошибок. Контроль за бухгалтерским учетом, осуществляемым вручную, оказывает большое влияние на качество ведения бухгалтерских документов. При эффективном инспекционном контроле персонал, ведущий бухгалтерский учет и реализующий процедуры контроля, может быть ориентирован на внесение необходимых изменений при осуществлении новых хозяйственных операций, исправление ошибок, если таковые происходят, и улучшение работы в случае, если применяемые процедуры не дают должного эффекта.

### 4. Процедуры проведения внутреннего контроля на торговом ювелирном заводе «Адамас»

### 4.1. Процедуры проведения внутреннего контроля

Методы и процедуры контроля являются важной составляющей системы контроля. Предпринимателю, действующему без образования юридического лица и являющемуся единственным работником на своем ювелирном заводе, особые процедуры контроля просто не нужны — он вряд ли захочет обманывать самого себя и подводить заказчиков. Что касается предприятий, насчитывающих большое число наемных работников, таких как ООО «Адамас» то в их распоряжении должны быть такие процедуры контроля, которые побуждали бы персонал действовать в соответствии с целями руководителей или владельцев этих предприятий. В отличие от мероприятий и процедур, являющихся частью контрольной среды и относящихся ко всем операциям, проводимым предприятием, специальные процедуры внутреннего контроля обычно устанавливаются для крупных или рискованных операций. На состав процедур контроля влияют объем, степень сложности и особенности видов деятельности завода, а также специфика контрольной среды и системы.

Завода достигают целей контроля путем разработки и внедрения процедур контроля на разных уровнях организации и на разных уровнях обработки данных.

Некоторые процедуры контроля применимы непосредственно к хозяйственным операциям, файлам данных, записям. Эффективность таких процедур контроля увеличивается, если проводится их регулярная проверка и если распределение функций способствует исключению или обнаружению ошибок в финансовых документах.

### 4.2. Принципы внутреннего контроля

Система контроля в организациях постоянно совершенствуется и приближается к реальным потребностям. Следует отметить принципы, которые сложились в торговом ювелирном заводе ООО «Адамас»:

Принцип гарантии достижения цели выражает задачу контроля гарантировать выполнение плана путем выявления отклонений от него и создания основы для принятия мер корректирования содержательной части выполняемой работы (выполняемых мероприятий).

Принцип ориентации контроля на будущее свидетельствует, что чем больше система контроля исследует прошлое и настоящее состояние управляемого объекта, тем увереннее она формирует основу будущей успешной работы, учитывающей все недостатки, выявляющей и задействующей скрытые возможности.

В реализации контрольных функций руководителю важно учитывать фактор времени, так как для создания действительно эффективной системы деятельности организации необходим опережающий контроль над исполнением принятых управленческих решений. Он становится возможным при регулярном поступлении сообщений о необходимости заблаговременных корректирующих мер на любом этапе выполнения плановых мероприятий. Прогнозирование в ходе контроля заключается в том, что по некоторым реально присутствующим признакам можно предвидеть будущие ошибки и затруднения.

Кроме того, контроль опирается на индивидуальные особенности руководителя, а умение выбрать критические точки контроля, отчего зависит действенность контроля, говорит об искусстве управления.

Важным условием эффективного контроля ООО «Адамас» является разработка четкой системы отчетности, проверка отчетности и ее анализ как в отношении служебной деятельности в целом, так и в отношении отдельных подразделений (сотрудников).

Отчетность — система обобщающих показателей, характеризующих состояние и динамику управления служебной деятельностью, а также саму деятельность конкретного органа (подразделения). Отчетность является важнейшим элементом функции контроля в управленческой деятельности.

В обязанности руководителя вменяется обеспечение контроля над своевременностью представления отчетов. Следует подчеркнуть, что отчетность как специфическая форма получения информации в процессе управления необходима для принятия нового решения, оценки состояния дел и организации дальнейшей работы. Однако ее подчиненный характер по отношению к деятельности на практике иногда извращается, и отчет становится самоцелью. Отдельные руководители (и сотрудники) порой забывают, что работа «на отчет», а не на результат приводит к искажениям содержания и правовой основы деятельности организации.

Выделяют два вида отчетности в организации:

•статистическую — отражающую количественные показатели контролируемой деятельности;

•описательную — содержащую в основном ее качественные показатели.

При этом необходимо обеспечить их соответствие, т.е. правильную и объективную интерпретацию количественных показателей статистической отчетности при формировании описательной отчетности и т.п.

Таким образом, система контроля являясь подсистемой социального управления, во многом обеспечивает сохранение системой ее качественных характеристик, функционирования и развития. Посредством контроля достигается надежная обратная связь, которая позволяет выявлять результаты воздействия управляющего объекта на управляемый, допущенные отклонения от управленческих решений, а также принципов организации и регулирования. Выявляя отклонения и их причины, контроль позволяет определить пути достижения целей и исправления допущенных просчетов или нарушений в работе контролируемой организации.**Заключение**

В широком смысле внутренний контроль можно рассматривать 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.

Проанализировав практический материал работы, необходимо сделать следующие важные выводы.

Формально установленные процедуры внутреннего контроля ООО «Адамас» должны включать следующие основные элементы:

* 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, искажений и других нежелательных явлений особенно велик;
* выбор типов и методов проведения контроля.

Важной задачей **внутреннего контроля ООО «Адамас»** является обеспечение контроля за наличием и движением имущества (ресурсов) и его рациональным использованием в соответствии с утвержденными нормами, нормативами и сметами.

Основные цели системы внутреннего контроля ООО **«Адамас»**:

* сохранение и эффективное использование разнообразных ресурсов и потенциалов коммерческой организации;
* своевременная адаптацию организации к изменениям во внутренней и внешней среде;
* обеспечение эффективного функционирования организации, а также ее устойчивости и максимального развития в условиях многоплановой конкуренции.

Таким образом, внутренний контроль является одной из отправных точек, с которых идет совершенствование работы всего завода в целом и бухгалтерии, в частности. Внутренний контроль становится неким “помощником”, который способствует работникам бухгалтерии в решении их задач. Основываясь на внешних и внутренних данных, оперативно пополняющихся, он также дает возможность администрации завода оперативно и с наилучшей выгодой решать вопросы жизнедеятельности завода. Отдел внутреннего контроля на ООО **«Адамас»** должен стать неким катализатором, который, используя всю имеющуюся у него информацию, к которой у других участников отношений нет доступа или возможности ознакомления, выдает варианты решения приемлемые для завода в первую очередь.

### Список использованных источников:

1. Брасс А.А. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – Мн.: ИП «Экоперспектива»,1999.
2. Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. пособие. – Мн.: Мисанта ,2003.-
3. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – 3-е изд. - Мн.: «Новое знание»,2000.
4. Князев С.Н. Управление: искусство, наука, практика: Учеб. Пособие /C.Н. Князев. – Мн.: Армита – Маркетинг, Менеджмент, 2002. (Серия «Современное образование»)
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992.
6. Экономическая теория: Пособие для преподават., аспирантов и стажеров/Н.И.Базылев, С.П.Гурко, М.Н.Базылева и др.; Под ред. Н.И.Базылева, С.П.Гурко. – 2-е изд., стереотип. – Мн.: Интерпрессервис; Экоперспектива,2002.
7. Т.Верезубова, А. Голутво. Налоговый контроль//Финансы, учет, аудит.2005, №1.
8. Бурцев В.В. Система внутреннего контроля организации в современных условиях хозяйствования. М: 2001.
9. Контроллинг как инструмент управления предприятием. Под ред. Данилочкиной Н.Г. М. Аудит. 1998г.
10. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга. М. Финансы и статистика, 1998г.
11. Пятницкая К. Цели и задачи внутреннего контроля. Институт внутренних аудиторов.М: 2000г.
12. Петрова Ю.В. Система внутреннего контроля завода в условиях предпринимательских рисков.М: 2003г.