**Место контроля в менеджменте и организационные формы контроля**

Курсовая работа

Выполнил: студент группы 6231 Самилло Роман Игоревич

Министерство общего образования РФ

Московский Государственный Индустриальный Университет (МГИУ)

Факультет: Экономики менеджмента и информационных технологий

Москва 2001

**Введение**

Планы не всегда выполняются так, как было задумано. Люди не всегда принимают делегированные им права и обязанности. Руководству не всегда удается должным образом мотивировать людей на достижение поставленных целей. Меняются условия окружающей среды, и организация должна соответственно к ним адаптироваться. Как же руководству организации удаётся в конце концов определить, достигло ли оно своих целей, как оно обнаруживает собственные ошибки и ошибки персонала и как оно определяет, когда организации должны начинать процесс адаптации. Ответ прост. Всё это достигается с помощью контроля. Контроль попросту говоря, это процесс, при помощи которого руководство организации определяет, правильны ли его решения и не нуждаются ли они в известной корректировке.

В рыночных условиях, характеризующихся высокой неопределённостью и нестабильностью внешней среды, эффективное управление организацией предполагает гораздо больший спектр планов и объём контрольной и плановой работы, чем при плановой экономике. Усиление конкурентных отношений на мировых и отечественных рынках, стремительное развитие и смена технологий, растущая диверсификация бизнеса, усложнения бизнес-проектов и другие факторы обуславливают новые требования к системе внутреннего контроля коммерческой организации. В современных условиях внутренний контроль в российских организациях должен присутствовать на всех уровнях управления. В более широком смысле в конкурентной среде рыночных отношений эффективная система внутреннего контроля при прочих равных условиях – это гарантия успешной деятельности коммерческой организации.

**Сущность и смысл контроля**

На любой стадии процесса управления неизбежны различные отклонения действительного состояния или действия объекта управления от требуемого. Деятельность без отклонений возможна лишь при абсолютной неизменности субъекта и объекта действий и окружающих их условий, что противоречит способу существования объективной реальности – движению. В обобщённом виде все отклонения в процессе управления организацией можно разделить на отрицательные, т.е. отдаляющие от намеченных ориентиров и принятых установок, и положительные – приближающие к ним. Например, выпуск продукции сверх плана может быть как отрицательным, так и положительным отклонением – всё зависит от принятых установок, производственных и сбытовых возможностей, от условий функционирования конкретной организации.

Итак, отклонения есть всегда, и они постоянно воздействуют на те или иные аспекты функционирования организации. Но воздействия большинства отклонений настолько малы, что нет смысла принимать по этому поводу какие-либо меры; необходимо лишь установить масштаб допустимых отклонений, в пределах которого для организации не произойдёт ощутимых изменений. Чтобы своевременно располагать информацией об отклонениях, превышающих допустимый масштаб, необходим внутренний контроль. Необходимо уточнить, что внутренний контроль можно рассматривать с двух позиций. Так, понятие внутреннего контроля можно трактовать в широком смысле как систему (входящую в систему управления организацией), состоящую из ряда элементов. Внутренний контроль в достаточно узком смысле – один из этапов процесса управления.

Внутренний контроль организации - это осуществление субъектами организации, наделёнными соответствующими полномочиями, либо в автоматическом режиме, заданном указанными субъектами и под их управлением, следующих действий:

а) определение фактического состояния или действия управляемого звена системы управления организацией (объекта контроля);

б) сравнение фактических данных с требуемыми, т.е. с базой для сравнения, принятой в организации, заданной извне либо основанной на рациональности;

в) оценка отклонений, превышающих предельно допустимый уровень, и степени их влияния на аспекты функционирования организации;

г) выявление причин данных отклонений.

**Сущность и смысл контроля проявляются в его целях и функциях.**

**1.1 Внутренний контроль в процессе управления коммерческой организацией**

В условиях рыночной конкуренции успешная деятельность коммерческой организации в общем и целом зависит от достижения поставленных перед ней целей, следования принятым установкам и намеченным ориентирам, устойчивости с финансово-экономической и правовой точек зрения и устойчивости её положения среди конкурентов на рынке. Обеспечить выполнение перечисленных выше требований – задача управления организацией.

Процесс управления организацией включает следующие основные стадии:

1) планирование – сбор, обработка информации и выработка управленческого решения;

2) организация и регулирование реализации управленческого решения;

3) учёт – сбор, измерение, регистрация и обработка информации, касающейся выполнения управленческого решения;

4) анализ – разложение информации, полученной на стадии учёта, на компоненты; их изучение и оценка для принятия следующих управленческих решений.

Каждая из перечисленных выше стадий чередуется со стадиями контроля. Затем следует новый цикл этого непрерывного в идеале процесса. Все циклы подчинены стратегии организации – генеральной программе действий и распределению приоритетов и ресурсов для достижения глобальных целей.

Стадия контроля намерено не включена в упрощённое описание процесса управления, так как внутренний контроль имеет двойственную роль в процессе управления организацией. С одной стороны, стадия контроля неизменно чередуется с другими стадиями в процессе управления, поэтому можно говорить о присутствии (проникновении) элементов контроля на каждой из описанных стадий. С другой стороны, контроль обеспечивает оптимальный ход процесса управления на каждой стадии. Поэтому, стадию контроля по отношению к остальным можно рассматривать как упорядочивающее звено управленческого процесса.

Таким образом, внутренний контроль организации является:

неотъемлемым элементом каждой стадии процесса управления;

«обособленной» стадией, обеспечивающей информационную прозрачность на предмет качества хода процесса управления на всех других стадиях.

На рис.1. показаны взаимосвязи, взаимозависимость, взаимопроникновение и роль каждого элемента в процессе управления организацией.

Рис.1. Место и роль внутреннего контроля в процессе управления организацией.

**1.2 Цели руководства предприятия при организации внутреннего контроля**

Основная цель внутреннего контроля – информационная прозрачность объекта управления для возможности принятия эффективных решений.

Для возможности управления объектом необходимо иметь представление о степени управляемости данного объекта, т.е. в какой степени он поддаётся управлению или в какой степени в результате управления обеспечивается поддержание требуемого состояния или действия объекта управления в соответствующий момент (период) времени. Степень управляемости объектом и отражена в понятии информационной прозрачности объекта управления.

При разработке эффективной системы внутреннего контроля руководство предприятия, как правило, преследует следующие цели:

1. Обеспечение надежной информацией для успешного руководства предприятием и принятием эффективных управленческих решений. Например: при появлении фактов уменьшения спроса на производимую продукцию необходимо своевременно обеспечить руководство информацией о причинах падения спроса для принятия управленческих решений о способах учета пожеланий покупателей и координации деятельности в целях снижения расходов.

2. Обеспечение сохранности активов, документов и регистров предприятия.

Материальные активы предприятия должны быть защищены надежной системой контроля в целях предупреждения их хищения, использования в неподобающих целях или случайного уничтожения. Серьёзной защиты и контроля требуют и неосязаемые активы (дебиторская задолженность), важные документы (договора и контракты) и регистры бухгалтерского учета (Главная книга и журналы). В связи с развитием компьютерных систем требуют должных мер к обеспечению сохранности объемы информации, хранящиеся на компьютерных носителях.

3. Обеспечение эффективности хозяйственной деятельности в целях избежания непроизвольных затрат во всех областях хозяйственной деятельности, а также для предотвращения неэффективного использования всех прочих ресурсов. (Иногда затраты на выполнение задач, указанных в первых двух пунктах в цифровом выражении превышают ту возможную прибыль, которая может быть получена в результате проведения предлагаемых мероприятий. Следовательно, на первый взгляд, мероприятия, указанные в пунктах 1,2 могут казаться неэффективными.

Но отказ от выполнения мероприятий по обеспечению надежной информацией и сохранности активов и регистров может привести к непоправимым потерям. При утрате или хищении заинтересованными лицами данных о количестве и ценах поставляемого сырья возможно снижение конкурентоспособности производимой продукции.)

4. Обеспечение соответствия предписанным учетным принципам. Система внутреннего контроля должна обеспечить необходимую степень уверенности в том, что должностные лица и работники предприятия следуют требованиям и правилам, закрепленным внутренними документами предприятия:

• положениями об отделе, службе, иных подразделениях предприятия.

• должностными инструкциями руководителей, менеджеров и специалистов предприятия,

• приказом об учетной политике предприятия,

• приказами и распоряжениями генерального директора (директора), иных руководителей, изданными в соответствии с их компетенцией.

5. Обеспечение выполнения требований федеральных законов и иных правовых актов Российской Федерации и местных органов власти при осуществлении финансово-хозяйственных операций.

**1.3 Функции контроля**

В литературе взгляды на функции внутреннего контроля различаются. Например, к функциям внутреннего контроля относят оперативную, защитную и регулятивную. С этим можно согласиться, но применительно к внутреннему контролю вместо выражения «регулятивная функция» точнее употребить «упорядочивающая функция». Отметим ещё одну важную функцию внутреннего контроля – превентивную. Предварительный контроль предупреждает нежелательные отклонения, защищает организацию от нежелательных последствий тех или иных действий. Например, оценка законности и целесообразности на стадии зарождения операций предотвращает действия, противоречащие требованиям нормативных документов и целям деятельности организации. К вышеперечисленным функциям следует добавить информативную и коммуникативную.

**2. Классификация внутреннего контроля**

Под классификацией в науке понимают распределение объектов, явлений, категорий по классам (разрядам, группам и другим подразделениям) в зависимости от их общих признаков, характеризующих связи между классифицируемыми объектами в единой системе соответствующей области знаний или практической деятельности. Научно обоснованная классификация позволяет глубже понять сущность контроля как важнейшей составной части понятия управления, раскрыть механизм функционирования выражаемых ею отношений, выявить специфические особенности различных её составляющих.

Тем не менее, эта область недостаточно разработана. Нет единства в выборе признаков классификаций, отсутствует комплексность в подходах. Необходимы уточнения в существующих классификациях внутреннего контроля организации с учётом изменившихся условий хозяйствования и ускорения НТП. В методологическом плане полезны классификации внутреннего контроля, представленные в табл.1.

Рассмотрим наиболее важные классификации внутреннего контроля, признаки которых требуют детального пояснения.

**2.1. Классификация по форме**

Важнейший классификационный аспект внутреннего контроля – формальный. В экономической литературе на данный момент нет общепринятого определения понятия формы внутреннего контроля и общепризнанных выделений его форм по сравнению, например, с формами бухгалтерского учёта – мемориально-ордерная, журнально- ордерная, автоматизированная, упрощённая. Представляется целесообразным дать определение, наиболее точно раскрывающее понятие формы внутреннего контроля организации.

Категория форма в философской трактовке – это способ существования и выражения содержания предметов или явлений. Исходя из этого дадим определение понятия формы внутреннего контроля организации.

Форма внутреннего контроля коммерческой организации – это способ организации и выражения определённым образом упорядоченной совокупности процедур внутреннего контроля всех объектов коммерческой организации.

В качестве форм внутреннего контроля организации нужно выделить:

внутренний аудит;

структурно-функциональную форму внутреннего контроля.

Выбор формы внутреннего контроля зависит от:

сложности организационной структуры;

правовой формы;

видов и масштабов деятельности;

целесообразности охвата контролем различных сторон деятельности;

отношения руководства организации к контролю.

**2.1.1. Внутренний аудит**

В экономике понятие «эффект масштаба» означает, что во-первых, по мере роста масштаба производства организация достигает снижения издержек за счёт действия ряда факторов (это положительный эффект масштаба); во-вторых, параллельно существует отрицательный эффект масштаба, который заключается в определённых управленческих трудностях, связанных с координированием и контролированием деятельности крупной организации. По мере роста масштаба деятельности этажи управления, разделяющие административный аппарат и уровни управления, реализующие рабочие

Таблица 1

Классификация внутреннего контроля

|  |  |
| --- | --- |
| Признак классификации | Элементы класса внутреннего контроля |
| 1 | 2 |
| Форма контроля | 1. Внутренний аудит.  2. Структурно функциональная форма внутреннего аудита |
| Время осуществления контрольных действий | 1. Предварительный контроль  2. Текущий контроль.  3. Заключительный контроль. |
| Уровень автоматизации контроля | 1. Неавтоматизированный внутренний контроль.  2. Неполностью автоматизированный внутренний контроль.  3. Полностью автоматизированный внутренний контроль. |
| Методические приёмы контроля | Общенаучные методические приёмы контроля (анализ, синтез, индукция, дедукция, редукция, аналогия, моделирование, абстрагирование, эксперимент и др.).  2. Собственные эмпирические методические приёмы контроля (инвентаризация, контрольные замеры работ, контрольные запуски оборудования, формальная и арифметическая проверки, встречная проверка, способ обратного счёта, метод сопоставления однородных фактов, служебное расследование, экспертизы различных видов, сканирование, логическая проверка, письменный и устный опросы и др.).  3. Специфические приёмы смежных экономических наук (приёмы экономического анализа, экономическо-математические методы, методы теории вероятностей и математической статистики. |
| Иерархичность объектов контроля | 1. Контроль системы объектов в целом (всей коммерческой организации).  2. Контроль подсистем системы объектов.  3. Контроль отдельных объектов. |
| Функциональная направленность контроля | 1. Административный контроль.  2. Финансово-экономический контроль.  3. Бухгалтерский контроль.  4. Правовой контроль.  5. Технический контроль.  6. Технологический контроль.  7. Кадровый контроль.  8. Контроль, направленный на обеспечение безопасности коммерческой организации. |
| Характер взаимоотношений контролирующего и контролируемого работника | 1. Контроль, обусловленный отношениями подчинённости.  2. Контроль, не обусловленный отношениями подчинённости. |
| Временная направленность контроля | 1. Стратегический контроль.  2. Тактический контроль.  3. Оперативный контроль. |
| Пространственный аспект | 1. Входной контроль  2. Процессный контроль  3. Выходной контроль |
| Источники данных контроля | 1. Документальный контроль.  2. Фактический контроль.  3. Автоматизированный контроль. |
| Характер контрольных мероприятий | 1. Плановый контроль.  2. Внезапный контроль. |
| Периодичность прове- дения контрольных мероприятий | 1. Системный контроль.  2. Периодический контроль.  3. Эпизодический контроль. |
| Полнота охвата объекта контроля | 1. Сплошной контроль.  2. Несплошной контроль. |
| Интенсивность проведения контроля | 1. Контроль, осуществляемый в облегчённом режиме.  2. Контроль, осуществляемый в нормальном режиме. |

программы, становятся всё более многочисленными. Многоуровневый аппарат управления создаёт проблемы обмена информацией, координации решений, увеличивает вероятность принятия различными звеньями управления решений, противоречащих друг другу. Затрудняется контроль различных звеньев управления со стороны центрального руководства, что повышает риск ошибок и злоупотреблений персонала (менеджеров). Если организация имеет географически разбросанные филиалы или отделения, в которых местное руководство принимает самостоятельные решения, центральному руководству необходима достоверная информация об их деятельности, осуществлять контроль и оценку принятых решений в целом.

Цель внутреннего аудита – оказание помощи органам управления организации (предприятия) в осуществлении эффективного контроля над различными звеньями (элементами) системы внутреннего контроля.

Организация внутреннего контроля в форме внутреннего аудита присуща крупным и некоторым средним организациям, в основном обладающим следующими особенностями:

• усложненной оргструктурой — дивизиональная, матричная или конгломератная структура организации;

• многочисленностью филиалов, дочерних компаний;

• разнообразием видов деятельности и возможностью их кооперирования;

• стремлением органов управления получать достаточно объективную и независимую оценку действий менеджеров всех уровней управления.

Кроме задач чисто контрольного характера, внутренние аудиторы могут решать задачи экономической диагностики, выработки финансовой стратегии, маркетинговых исследований, управленческого консультирования.

К институтам внутреннего аудита относят и ревизионные комиссии (ревизоров), деятельность которых регламентирована действующим законодательством. Этот институт в основном распространен в акционерных обществах, обществах с ограниченной ответственностью и производственных кооперативах.

**2.1.2. Структурно-функциональная форма внутреннего контроля**

Во многих организациях нет отдела (сектора, бюро, группы и т.п.) внутреннего аудита и ревизионной комиссии (ревизора). В этом случае для осуществления внутреннего контроля целесообразно использовать структурно-функциональную форму внутреннего контроля организации. Понятие «структурно-функциональная форма внутреннего контроля» отражает необходимые взаимодействия единиц оргструктуры (линейно-функциональной, дивизионной, матричной), соответствующие их контрольным функциям. Например, осуществление контроля, непременно входящее в должностные обязанности любого руководителя, должно включаться в функции любого ответственного лица. Данная форма, соответствующая содержанию первичной ступени развития внутреннего контроля, применяется всеми организациями наряду с более развитыми формами и независимо от них.

**2.1.3. Контроллинг**

К форме внутреннего контроля в некоторой степени приближено понятие контроллинга. Но именно приближено, так как непосредственно к форме внутреннего контроля контроллинг отнести нельзя.

Контроллинг выступает как система обеспечения выживаемости компании, в краткосрочном плане, нацеленная на оптимизацию прибыли, в долгосрочном – на поддержание гармоничных отношений с окружающей средой.

Контроллинг – совокупность методов оперативного и стратегического менеджмента, учёта, планирования, анализа и контроля на качественно новом этапе развития рынка, единая система, которая направлена на достижение стратегических целей фирмы (рис 2).

Контроллинг в теории и практике выступает как сложное, многогранное понятие. Некоторые до сих пор считают, что контроль и контроллинг просто созвучные слова, не связанные друг с другом. Под контроллингом понимают концепцию эффективного управления фирмой в целях обеспечения её стабильного существования на рынке.

Служба контроллинга анализирует отчётность предприятия, определяет направления перспективного развития фирмы и благодаря этому оказывает серьёзную помощь в принятии управленческих решений. Различные методы оперативного и стратегического контроллинга оказываются весьма эффективными в управлении предприятием в рамках согласования целей, при обеспечении сохранения финансовой прочности фирмы.

Задача контроллинга состоит в том, чтобы обеспечивать правильность применения методики, способствующей достижению предприятием намеченной прибыли. В систему контроллинга входит:

формирование системы планирования, в частности помощь в определении плановой программы развития предприятия и его целей; руководство и координация работами по планированию и составлению бюджета; объединение частных целей и отдельных планов в едином целостном плане предприятия;

участие в составлении отчётности, особенно за счёт внедрения системы информационного её обеспечения;

удовлетворение потребностей руководства предприятия в информации и необходимой отчётности; своевременное предоставление систематической информации об отклонениях фактических показателей от плановых, прежде всего по расходам, накоплениям, состоянию финансовых средств и инвестиций;

разработка и предоставление руководству предприятия системы коррегирующих мер при превышении расходов по установленным планом позициям;

анализ причин допущенных отклонений, подготовка альтернативных решений и рекомендаций по устранению сложившихся трудностей;

составление необходимых отчётов для руководства компании;

оценка расчётов эффективности новых проектов.

В настоящее время контроллинг, как система экономического управления деятельностью фирмы, широко применяется в хозяйственно-развитых странах. Нет практически ни одной крупной или средней компании, где его использование в той или иной мере не служило бы залогом успеха на рынке. Всё чаще он практикуется и в мелких фирмах. Это обусловлено тем, что контроллинг выступает в качестве эффективного инструмента, предоставляющего реальные шансы выстоять в конкурентной борьбе.

Чтобы в полной мере использовать потенциал контроллинга на российских предприятиях, необходимо перестроить планирование, учёт и анализ хозяйственной деятельности в соответствии с современными требованиями. Особую роль играет внедрение стратегического планирования, на основе которого контроллинг превращается в средство будущего процветания фирмы. Именно поэтому и в российской практике контроллинг постепенно находит всё более широкое применение. Данный процесс всё активнее расширяется по мере развития и совершенствования производства, повышения на более качественный уровень системы управления предприятия, внедрение самых эффективных нововведений менеджмента.

**2.2 Классификация по времени осуществления контрольных действий**

**2.2.1 Предварительный контроль**

Некоторые наиболее важные виды контроля могут быть замаскированы среди других функций управления. Так, например, хотя планирование и создание организационных структур редко относят к процедуре контроля, они как таковые позволяют осуществлять предварительный контроль над деятельностью организации. Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ.

Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определённых правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, то их строгое соблюдение – это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. Аналогично если писать чёткие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки до подчинённых, набирать в административный аппарат управления квалифицированных людей, всё это будет увеличивать вероятность того, что организационная структура будет работать так, как задумано. В организациях предварительный контроль используется в трёх ключевых областях – по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

Человеческие ресурсы. Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счёт тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Для того чтобы убедиться, что принимаемые работники окажутся в состоянии выполнить порученные им обязанности, необходимо установить минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области и проверить документы и рекомендации, представляемые нанимаемым.

Материальные ресурсы. Очевидно, что сделать высококачественную продукцию из плохого сырья невозможно. Поэтому промышленные фирмы устанавливают обязательный предварительный контроль используемых ими материальных ресурсов. Контроль осуществляется путём выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям.

Финансовые ресурсы. Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет, который позволяет также осуществить функцию управления. Бюджет является механизмом предварительного контроля в том смысле, что он даёт уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у неё будут.

**2.2.2 Текущий контроль**

Как это собственно следует из его названия, текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются подчинённые сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчинённых, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Если же позволить этим отклонениям развиться, они могут перерасти в серьёзные трудности для всей организации.

Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для того чтобы осуществлять текущий контроль таким образом, аппарату управления необходима обратная связь.

Организационные системы контроля с обратной связью, используемые в управлении, во многом похожи на систему термостат-обогреватель (при понижении температуры в помещении от термостата к обогревателю поступает сигнал и обогреватель нагревается до тех пор, пока не поступит второй сигнал – о том что достигнута нужная температура). Но есть одно очень важное отличие. Система термостат-обогреватель – это замкнутая система контроля, т.е. она работает непрерывно и автоматически без внешнего вмешательства. Большинство организационных систем контроля с обратной связью относятся к открытым, или незамкнутым системам. Внешний для таких систем элемент – руководитель-менеджер, регулярно воздействует на эту систему, внося изменения как в её цели, так и в функционирование. В управлении необходимы системы именно открытого типа, поскольку на организацию оказывают воздействия очень много переменных величин.

Отклонения, на которые система должна реагировать, чтобы достичь своих целей, могут вызываться как внешними, так и внутренними факторами. К числу внутренних факторов следует отнести проблемы, связанные с переменными величинами. Внешние факторы – это всё то, что воздействует на организацию из окружающей её среды: конкуренция, принятие новых законов, изменение технологии, ухудшение общей экономической ситуации, изменения системы культурных ценностей и многое другое. Вполне допустимо рассматривать управление в основном как попытку обеспечить функционирование организации в качестве системы с эффективной обратной связью, т.е. как системы, обеспечивающей выходные характеристики на заданном уровне, несмотря на воздействие внешних и внутренних отклоняющих факторов. Однако, хорошее управление выходит далеко за рамки простого стремления обеспечить статус кво и адекватно реагировать на возникающие проблемы. Если организация стремится адаптироваться и усовершенствовать свою деятельность, изначально заняв активную позицию, она вряд ли останется эффективной в долгосрочном плане.

**2.2.3 Заключительный контроль**

При текущем контроле используется обратная связь в ходе проведения самих работ для того, чтобы достичь требуемых целей и решить возникающие проблемы прежде, чем это потребует слишком больших затрат. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена. Либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определённого заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми.

Хотя заключительный контроль 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 руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность лучше оценить, насколько реалистичны были составленные им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем. Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации. Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определённого уровня результативности, то, очевидно, что фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно.

**2.3 Классификация по типам**

Особое место занимает классификация по типам внутреннего контроля. В основу типологии, как известно, должен быть положен существенный признак. Вероятно, в основу типологии внутреннего контроля должен быть положен существенный признак – уровень автоматизации контроля, определяющий уровень производительности труда (выражается в отношении объёма работы по контролю к затраченному времени). Может ли уровень автоматизации определять форму внутреннего контроля организации (известно, например, что одна из форм бухгалтерского учёта автоматизированная)? Форма контроля организации – это способ выражения процедур контроля всех объектов (в том числе их систем) коммерческой организации, тогда как автоматизация контрольных процедур возможна лишь на уровне отдельных объектов или их систем. Невозможно, например, полностью автоматизировать все стороны контроля качественной и количественной сохранности материальных ценностей предприятия; автоматизация контроля взаимоотношений в рабочих коллективах в настоящее время не представляется возможной. Исходя из этого уровень автоматизации следует рассматривать определителем не форм, а именно типов внутреннего контроля.

Известны следующие типы внутреннего контроля:

неавтоматизированный;

неполностью автоматизированный;

полностью автоматизированный.

Неавтоматизированный внутренний контроль осуществляется непосредственно его субъектами без применения автоматических средств.

Неполностью автоматизированный внутренний контроль осуществляется его субъектами с применением автоматических средств регистрации, обработки, измерения и т.п. (например, контроль качества работы производственного оборудования с помощью технологии штрихового кодирования обрабатываемых узлов и деталей).

Полностью автоматизированный внутренний контроль осуществляется полностью в автоматическом режиме под укреплением субъектов внутреннего контроля. Примеры этого вида внутреннего контроля: автоматическое обнаружение и исправление ошибки прикладной компьютерной программой; работа программ, обеспечивающих выделение или перечисление тех пунктов, которые не соответствуют установленным критериям (например, если сумма по счетам на закупку находится вне установленных пределов); работа антивирусных программ; программные проверки типа подсчёта общих сумм для контроля правильности расчётов (например, сравнение неоплаченных счетов-фактур на закупку с файлами записей по полученным товарам, производимое программой перед оплатой счёта продавца); работа контрольных модулей корпоративных систем (например, модулей системы «Галактика», решающих задачи контроля себестоимости продукции, контроля исполнения бюджета и др.); самодиагностика программных средств.

**3. Процесс контроля**

В процедуре контроля есть три чётко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер. Общая схема процесса контроля показана на рисунке 1.

**3.1 Установление стандартов**

Первый этап процедуры контроля демонстрирует, насколько близко, в сущности, слиты функции контроля и планирования. Стандарты – это конкретные цели, прогресс в изменении которых поддаётся измерению. Эти цели явным образом вырастают 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 характеризуются наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа, и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы. Подобные показатели позволяют руководству сопоставить реально сделанную работу с запланированной и ответить на следующие важные вопросы: «Что мы должны сделать, чтобы достичь запланированных целей?» и «Что осталось не сделанным?»

Относительно легко установить показатели результативности для таких величин как прибыль, объём продаж, стоимость материалов потому, что они поддаются количественному измерению. Но некоторые важные цели и задачи организаций выразить в числах невозможно.

Опасность использования косвенных проявлений каких-либо величин вместо прямых измерений этих величин состоит в том, что на эти измеряемые косвенные проявления могут оказывать воздействие и совершенно другие переменные. Так, например, низкая частота увольнений может отражать не высокую степень удовлетворённости работой, а общее плохое состояние экономики. Менеджеру нужно быть всё время на стороже и научиться отделять симптомы от истинных причин. Существенно важно, чтобы руководители ясно осознавали, что в данной конкретной ситуации на результаты их действий будут оказывать влияние очень многие факторы.

Область, в которой установить показатели результативности особенно трудно – это НИОКР. Предпринимавшиеся многочисленные попытки в этой сфере оказались безуспешными. К традиционно используемым здесь показателям относится число патентов, публикаций, отчётов и завершённых проектов. Все эти показатели делают упор на определение производительности и эффективности НИОКР, оставляя за скобками вопрос о направленности НИОКР и полезности их проведения для организации в целом.

**3.2 Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами**

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

Определение масштаба допустимых отклонений – вопрос кардинально важный. Если взят слишком большой масштаб, то возникающие проблемы могут принять очень грозные очертания. Но если масштаб взят слишком маленьким, то организация будет реагировать на очень небольшие отклонения, что весьма разорительно и требует много времени. Такая система контроля может парализовать и дезорганизовать работу организации и будет скорее препятствовать, чем помогать достижению целей организации.

Измерение результатов, позволяющих установить, насколько удалось установить, насколько удалось соблюсти установленные стандарты, - это самый трудный и самый дорогостоящий элемент контроля. Часто именно этот фактор определяет, а стоит ли вообще осуществлять контроль. Поэтому, в частности (из-за высокой стоимости измерений), менеджер должен избегать искушения измерить всё и как можно точнее. Если проводить измерения подобным образом, то затраты на систему контроля будут столь велики, что её стоимость превзойдёт возможные доходы от её применения.

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.

**3.3 Принятие необходимых корректирующих действий**

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

Но к этому нужно относиться весьма осторожно. Если дела в фирме идут неплохо, в соответствии с планом, а поставленные цели в основном достигаются, то лучшая корректировка - отсутствие корректировки. Дело в том, что, за исключением особых случаев, те или иные отклонения далеко не всегда нарушают нормальный ход работы и не так уж значительно влияют на конечные результаты. Между тем борьба с отклонениями обходится недешево, и ее по возможности стараются избежать, сразу же определив допустимую степень отклонения от нормы, которая не должна вызывать тревоги. В этом случае система корректировки будет включена только с появлением реальной опасности.

Но не все, даже существенные отклонения от стандартов следует устранять. Иногда сами стандарты могут стать нереальными, потому что они основываются на планах, а планы – это лишь прогнозы будущего. При пересмотре планов должны пересматриваться и стандарты.

**4. Требования предъявляемые к контролю**

Система контроля организации, для того чтобы быть эффективной, должна соответствовать ряду требований:

1. Контроль должен быть всеобъемлющим. Он не является прерогативой какого-то отдельного менеджера. Каждый менеджер должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если этого ему не поручали.

2. Контроль должен быть экономичным, то есть расходы на его проведение не должны превышать прибыли полученной в результате контроля. Никогда не следует забывать, что все затраты, совершаемые организацией, должны приводить к увеличению её преимуществ и доходов. Чем меньше требуется контроля, тем эффективней он является.

3. Контроль не может быть ни целенаправленным, ни нейтральным.

Главным в контроле является вопрос, что, а не как контролировать. Он должен быть операционным.

4. Контроль следует сосредоточить на результатах. Контролировать можно лишь измеряемые явления.

5. Система контроля должна быть простой. Избыточная сложность создает беспорядок.

6. Контроль должен быть непрерывным во времени.

В соответствии с указанными требованиями получила развитие система контроля, которая имеет название «Контроллинг».

**Аналитическая часть**

Рассмотрим практический пример внедрения концепции контроллинга. В акционерном обществе "Континенталь" (ФРГ) этот процесс начался уже около двадцати лет назад. За это время и рыночная конъюнктура, и структура предприятия неоднократно менялись, но развитие шло в целом под знаком перманентного роста. АО "Континенталь" - один из крупнейших в мире производителей автомобильных шин и большой номенклатуры изделий из синтетических каучуков. На сегодняшний день концерн включает около 90 промышленных, сбытовых и торговых предприятий в нескольких странах Европы и Северной Америки, обеспечивает почти 50000 рабочих мест, годовой консолидированный оборот составляет примерно 10 млрд. немецких марок.

Области применения контроллинга разграничены по подразделениям с учетом технологической цепочки производства продукции (например, изготовление шин для легковых и грузовых автомобилей, производство различного рода изделий из синтетического каучука, линии технического обслуживания производства и т. д.). Руководство текущей деятельностью акционерного общества осуществляется правлением, которое функционирует в тесной взаимосвязи с правлениями дочерних обществ. В ходе процесса децентрализации управления ответственность за конечные финансовые результаты и функции оперативного управления делегированы дочерним предприятиям, а внутри последних распределены между центрами прибыли. Так, процессы производства и сбыта шин для легковых и грузовых автомобилей находятся в ведении центральных служб, а предприятие по производству изделий из синтетического каучука разделено на самостоятельные центры прибыли. В ведении центра находятся также денежные потоки, инвестиции, развитие информационных систем, стратегические цели общества и контроль за их исполнением. Перед службой контроллинга стоит задача обслуживания менеджмента, которая заключается в решении отдельных управленческих проблем в ближайшей перспективе, а также в представлении правлению акционерного общества данных о затратах, результатах и финансовом состоянии дочерних предприятий и центров прибыли. Поскольку финансовая политика дочерних предприятий иногда может расходиться со стратегическими задачами всего общества в целом, необходима корректировка планов и контроль за их выполнением на соответствующих уровнях ответственности, затрат и прибылей.

Например, в процессе управления в АО "Даймлер Бенц" (объединяет ряд крупных дочерних фирм, таких, как "Мерседес Бенц", "АЕГ", "Дойче аэро-спейс") составляются целевые планы (стратегическое планирование), планы реализуются на практике (оперативное управление), полученные результаты сверяются с заданными целями (сравнение фактических показателей с плановыми), отклонения анализируются, принимаются соответствующие решения по устранению недостатков и корректировке планов. Таким образом сами предприятия оптимально развиваются.

В АО "Континенталь" развитие контроллинга началось с анализа производственных и сбытовых затрат отдельных подразделений предприятия. Он проводился вначале централизованно, исключительно на оперативном уровне. Помимо центра контроллинг развился на дочерних предприятиях, а оперативный контроллинг стал сочетаться со стратегическим. При этом четко определились области применения контроллинга. Так, контроллер не отвечает за ведение финансовой и производственной бухгалтерии, процессы финансирования, управление денежными потоками, уплату налогов и страхование. Кроме того, контроллер не занимается контрольно-ревизионной деятельностью. Иная картина наблюдается на средних предприятиях, выпускающих промышленную продукцию и оказывающих широкий спектр услуг. Например, в АО "Шеринг", ООО "Фесто", ООО "Штиль" (Штутгартский промышленный район) производственная бухгалтерия по существу стала составной частью службы контроллинга. В АОЗТ "Хьюлетт Паккард" вообще отказались от центрального регулирования и создали сеть служб контроллинга в подразделениях предприятия в рамках процесса децентрализации.

В АО "Континенталь" контроллер обладает правом "вето" при принятии многих управленческих решений. В частности, согласие контроллера необходимо при определении цен на продукцию и услуги, новых инвестициях, калькулировании себестоимости продукции, принятии решений типа "производить или покупать", определении ассортимента продукции и т. д. Если контроллер не дает своего согласия или вступает в спор с менеджером, решение принимается вышестоящим органом менеджмента и контроллинга.

Краеугольными камнями как оперативного, так и стратегического контроллинга являются системы информационного обеспечения, учета и анализа, планирования, контроля.

В АО "Континенталь" внутренние отчетность и информационное обеспечение выполняют задачу передачи плановых и отчетных данных ответственным менеджерам. На рассмотрение должна быть представлена ясная и четкая, полная и своевременная информация, распределенная как по уровням ответственности, так и по степени сложности принятия управленческих решений. Стратегические цели задаются на предприятии по объемам и ассортименту выпуска продукции, рыночным долям, значениям показателей годового финансового плана (бюджета) и подготовке мероприятий для реализации заданных целей. Для задания стратегических целей по видам продукции и рыночным долям заполняется стандартизированный формуляр, в котором анализируется конъюнктура рынка и приводятся сведения о конкурентах, оцениваются возможные риски, а также приводится финансовая оценка готовящихся мероприятий.

Отчетная информация содержит описание фактических данных по всем показателям (финансово-хозяйственной деятельности и ликвидности АО "Континенталь", результаты анализа отклонений фактических величин показателей от плановых, а также прогноз дальнейшего развития событий. Здесь же приводится оценка эффективности и уже осуществляемых, и только еще рассматриваемых мероприятий по снижению затрат и повышению рентабельности. Собственные системы внутренней отчетности разработаны, в частности, также в концерне "Фольксваген", АО "Бертельсман", АО "Порше", АОЗТ "Марквардт".

Отчетность и информация в системе стратегического контроля охватывает данные перепроверки стратегии названных предприятий в свете текущих изменений как первый шаг к составлению годового финансового плана. Тут же принимаются к сведению данные анализа независимых экспертов и аудиторов.

Отчетность и информация в системе оперативного контроля на вышеперечисленных предприятиях базируется на таком огромном количестве исходной информации, что непременно требует привлечения ЭВМ и специального программного обеспечения для ее обработки. Для составления отчетности используется специальный учетный и аналитический инструментарий: директ-костинг, расчет точек безубыточности, определение ценовой политики, анализ взаимосвязей между объемом производства, себестоимостью и прибылью и т. д.

На основе немецкого опыта для отечественных промышленных предприятий можно предложить многоступенчатую схему сформирования сумм покрытий, а в конечном итоге и прибыли предприятия. Такой подход повышает действенность внутреннего контроля за эффективностью работы центров прибыли и ответственности, так как в этом случае вклад того или иного уровня управления в формирование производственного результата становится более наглядным.

Составленная отчетность ежемесячно представляется контроллером менеджеру предприятия. В АО "Континенталь" она включает в себя статистику объемов выпуска и реализации продукции, расчет издержек производства и обращения, исчисление финансовых результатов по разным схемам учета затрат, расчет сумм покрытий (маржинального дохода), показателей рентабельности и ликвидности, статистику движения рабочей силы и запасов, расчеты движения денежных потоков, инвестиционные расчеты и др.

Краткосрочный обзор прибылей и убытков акционерного общества разбит на те же статьи, что и его финансовый план. Отчетность движется "снизу вверх" и поступает высшему руководству с учетом замечаний и предложений менеджеров каждого уровня ответственности. Этот вид внутренней отчетности включает баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных потоков, докладные записки каждого центра прибыли и уровня ответственности, а также сведения об инвестициях, запасах, трудовых ресурсах и др.

Полная внутренняя отчетность АО "Континенталь" обрисовывает общехозяйственный результат развития всего предприятия в целом и его дочерних фирм на основе консолидации их отчетов, анализа производственной, сбытовой и финансовой деятельности предприятия по центрам прибыли, видам изделий, способам реализации, рынкам сбыта. Непременной составной частью отчетности является пояснительная записка каждого уровня контроллинга. Ответственность за четкость прохождения информационных потоков, полноту и точность представленных во внутренней отчетности сведений несет служба центрального контроллинга и контроллеры на местах.

Процесс стратегического планирования в АО "Континенталь" проходит следующим образом: ежегодно с марта по май происходит накопление и подготовка материалов, которые затем непосредственно переходят в составление годового финансового плана (бюджета). Этот этап начинается в июне с постановки задач, стоящих перед предприятием, продолжается в течение лета и осени детальной проработкой и обсуждением каждой отдельной статьи плана и вытекает в проводимое в ноябре слияние всех частей плана в единое целое. В декабре правление акционерного общества рассматривает и принимает финансовый план (бюджет) на следующий финансовый год. В ходе подготовки бюджета обращается внимание на подготовку и исполнение оперативных планов. В настоящее время годовое планирование на предприятии расширяется до трехлетнего. Особое внимание при этом. уделяется планированию инвестиций, введению инноваций и технологическому перевооружению производства.

Ответственность за процесс стратегического и оперативного планирования несут менеджеры АО "Континенталь" и его дочерних предприятий. Им помогают контроллеры всех уровней. Если стратегическим планированием занимается плановая служба предприятия, то оперативное планирование является прерогативой службы контроллинга. Нередко к проблемам стратегического планирования привлекаются также внешние консультанты.

Интенсивность операций контроллера по надзору за исполнением планов заметно преобладает в оперативной области. Это характерно для многих крупных предприятий, в частности, для коммандитного товарищества по акциям "Хейн-кель", выпускающего химическую продукцию, АО "Т.Гольдшмидт" и др. По данным контроля в АО "Континенталь" ежемесячно составляется отчет о выполнении отдельных проектов и достижении заданных величин показателей хозяйственной деятельности. Оперативный контроль состоит из нескольких взаимосвязанных этапов.

Сначала происходит представление фактических данных, которое в значительной степени носит децентрализованный характер и предполагает четкую организацию документооборота (по возможности разовый выпуск первичного документа, обрабатываемого затем средствами электронно-вычислительной техники), а также четкую работу производственной и финансовой бухгалтерий. Главное требование на этом этапе - минимальный временной разрыв между свершившейся хозяйственной операцией и моментом ее обработки на ЭВМ.

Затем плановые показатели сравниваются с фактическими. Статьи годового финансового плана (бюджета), например обороты, суммы покрытий (маржинальный доход), прибыль (убыток), статьи затрат сравниваются с фактическими, отклонения регистрируются и анализируются. Тот же процесс имеет место при проверках хода реализации отдельных инвестиционных проектов. В продолжение начатого производится оперативный прогноз реального развития событий. По данным анализа отклонений обосновывается предположение о возможных величинах показателей финансово-хозяйственной деятельности к концу рассматриваемого периода или по окончании проекта. Прогноз готовится ежемесячно.

Наконец, на последней стадии годовой и трехгодичный планы корректируются. В зависимости от текущей рыночной ситуации определяются заново или подтверждаются приоритеты развития и перспективные направления вложения средств.

Стратегический контроль, проводимый в акционерном обществе "Континенталь", также состоит из отдельных элементов. Прежде всего в выпускаемых ежеквартально стратегических ревю освещается ход исполнения отдельных проектов и достигнутые на этом пути успехи, а также причины допущенных неудач. Затем сведения стратегических ревю перерабатываются в единую прогнозно-плановую картину наиболее вероятного развития событий. При этом делаются выводы для перестановок кадров и изменений характера и объемов финансирования тех или иных направлений. Если необходимо, то по итогам финансового года проводится корректировка стратегии предприятия. При этом устраняются или заменяются отдельные элементы плана, однако основная линия развития АО, как правило, остается неизменной. Наконец, в ряде случаев даже с возможным привлечением внешних консультантов проводится стратегический аудит. Это понятие включает основополагающее переосмысление стратегии как концерна в целом, так и его дочерних фирм. Решение о проведении стратегического аудита принимается правлением акционерного общества или правлениями дочерних обществ.

Ответственными лицами за проведение стратегического и оперативного контроля являются органы менеджмента и контроллинга как в центре, так и на дочерних предприятиях, в отдельных центрах прибыли. Координируются и управляются процессы контроля центральной службой контроллинга АО "Континенталь".

Хотелось бы подчеркнуть, что даже беглое знакомство с системой контроллинга, функционирующей на предприятиях ФРГ, показывает, что различия между нашей и немецкой бухгалтериями, аналитической, финансовой и плановой службами носят, в сущности, внешний характер. Наши предприниматели и бухгалтеры решают во многом одни и те же проблемы, что и их немецкие коллеги. Однако форма организации труда, производства и сбыта, культура рыночных агентов, инфраструктура рынка в Федеративной Республике Германии значительно опережают отечественные. Между тем из-за неудовлетворительной организации производства и управления, не говоря уже о бесхозяйственности, наши предприятия несут огромные убытки.

**Проектная часть**

Рассмотрим отдельные задачи внутреннего контроля коммерческой организации, которые могут возникнуть в будущем.

По оценкам ведущих исследователей, в современной мировой экономике на передний план выходят не столько процессы производства и обращения, сколько вопросы экономической организации и управления. Социальный и организационный факторы выводятся в число определяющих. В центр современной концепции управления ставится Человек. Это означает, что в центре внимания управления любой социальной организацией должно быть повышение уровня удовлетворения материальных и духовных потребностей человека, расширение его прав и свобод, совершенствование его психофизического и социального здоровья, создание благоприятных условий для реализации его творческого потенциала. Так, в США получили признание и ставятся в пример те фирмы, известные не только экономической стабильностью, но и чёткой ориентацией на запросы и интересы своих работников, потребителей продукции, общества. В основе успешного функционирования японских компаний на мировых рынках лежит хорошо налаженная работа с персоналом. В настоящее время управляющими высокого ранга становятся выходцы из структур кадрового менеджмента и именно они занимают лидирующие позиции в управлении современным деловым миром. Всё большее значение приобретает состояние и контроль «психологического климата» в коллективах, межличностные взаимоотношения сотрудников. В этой связи необходимы глубокие исследования бихевиоральных аспектов систем внутреннего контроля, влияние контролирующих систем на работников организации в свете биопсихосоциальных характеристик человека.

В практике управления современными коммерческими организациями известна проблема «техноструктуры», заключающаяся в том, что определённые слои высших менеджеров (функционеров) в своей деятельности руководствуются сугубо личными либо узкогрупповыми интересами в ущерб интересам организации. Много дискуссий ведется и в отношении так называемой проблемы «конфликта интересов». Очевидно, что все многочисленные проблемы, возникающие в современных коммерческих организациях, можно разрешить только при наличии эффективной системы внутреннего контроля.

Исследование различных аспектов внутреннего аудита в России особенно актуально. Глубокое знание характерных особенностей этой формы внутреннего контроля позволит руководителям предприятий оптимизировать управление бизнесом и обеспечить успех отечественных товаропроизводителей на мировых рынках в условиях жесткой конкуренции. По мере развития рыночных отношений в России внутренний аудит будет приобретать все более важное значение в системах управления отечественных коммерческих организаций.

Повышение внимания теоретиков и практиков корпоративного управления к вопросам внутреннего контроля на предприятии объясняется усилением конкурентных отношений, широкомасштабным распространением новых ресурсо-, энерго- и трудосберегающих технологий, растущей диверсификацией и транснационализацией бизнеса, ростом доли крупных негосударственных организаций корпоративного типа в мировом промышленном производстве и торговле, вовлеченностью крупнейших корпоративных структур во все виды социального управления (в том числе административно-государственное и управление духовным производством). Усложнение хозяйственной жизни требует новых подходов к разработке адекватных систем контроля, способных удержать порядок в сложнейших системах хозяйствования.

Все это определяет важность дальнейших научных исследований и практических разработок в области внутреннего контроля коммерческой организации.

**Заключение**

Уже накопленный в нашем отечестве опыт убедительно свидетельствует, что правильно построенная система контроля способствует оптимизации прибыли, сохранению рабочих мест, обеспечивает существование предприятия в самых сложных условиях. Наращивание прибыли, в свою очередь, позволяет найти средства для инноваций, активизировать творческую работу персонала, стимулирует повышение производительности труда, развитие системного мышления сотрудников, ведёт к высокой продуктивности трудовой деятельности. Внедрение эффективного контроля – это гарантия повышения конкурентоспособности наших предприятий и уровня жизни в стране.

**Список литературы**

1) Бурцев В.В. Организация системы внутреннего контроля коммерческой организации. - М.:«Экзамен», 2000. - 320с.

2) Уткин Э.А. Курс менеджмента. Учебник для вузов. – М.: Издательство «Зерцало», 2000. – 448 с.

3) Кусков А.Н., Чумаченко А.П. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: МГИУ, 1999. – 363 с.

4) Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: «Дело», 1993 – 702 с.

5) Ивашкевич В.Б., Зайцев С.Н. «Контроллинг на предприятиях ФРГ». Бухгалтерский учет.№10,1996.

6) Бурцев В.В. «Управленческий контроль как система». Менеджмент в России и за рубежом.№5,2000.

7) Полунина Ю.В., Желтов П.А., «Система внутреннего контроля предприятия», сайт «Корпоративный менеджмент» www.cfin.ru