

# ПРОВЕРОЧНЫЙ ТЕСТ ПО ЛЕКЦИИ 5

Ответьте на поставленный вопрос, соответствует ли определение термину:

1. Концепция управления персоналом включает в себя разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом (**да/нет**).
2. Выделяют экономический, биологический и гуманистический подходы к управлению персоналом (**да/нет**).
3. Теоретическая основа концепции использования трудового ресурса - теория бюрократической организации А. Файоля (**да/нет**).

**Перешлите ответы на вопросы в чат личным сообщением преподавателю после указания своих ФИО и номера группы**

# Модели управления персоналом

- **Управление по целям** - система управления с заданием результатов при децентрализованной организации руководства (корпоративные центры прибыли).
- **Управление посредством мотивации** - опирается на изучение потребностей, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможность интеграции мотивации с производственными требованиями и целями организации.
- **Рамочное управление** — это техника руководства, при которой сотрудники могут самостоятельно принимать решения в пределах заранее установленных границ (рамок).
- **Управление на основе делегирования**, при котором сотрудникам передаются компетенция и ответственность, право самостоятельно принимать решения и осуществлять их.
- **Партисипативное управление** - базируется на предпосылке: если работник принимает участие в делах фирмы, вовлечен в управление и получает от этого удовлетворение, то он работает более заинтересованно и продуктивно.
- В основе **предпринимательского управления** лежит концепция интрапренерства, получившая название от двух слов: «антрепренерство» — предпринимательство и «интре» — внутренний.



# Модель «Управление по целям»

Задачи делегируются рабочим группам и определяется достижение конкретных результатов.

Такая система имеет различные этапы задания результатов, этапы измерения результатов и этапы контроля результатов.

**Управление по целям** — это система не только управления, но и мышления и поведения членов организации.

Целевое управление делает основной упор на мотивацию человеческих ресурсов, обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, развитие работников, постоянное обогащение труда.

Таким образом, управление по целям можно определить как процесс, направленный на достижение поставленных задач и результатов, в котором:

- ✓ с помощью процесса планирования определяются в разных интервалах времени устремления организации и ее членов;
- ✓ настойчивое осуществление планов подкрепляется сознательным ежедневным управлением делами, людьми и окружением;
- ✓ результаты оцениваются для принятия решений, ведущих к проведению последующих мероприятий.

## Модель «Рамочное управление»

Рамки могут задаваться важностью процесса, его непредсказуемостью, нормами, которые нельзя нарушать. Если трудовая операция представляет собой особую важность и(или) отклоняется от установленных норм, то сотрудник должен обратиться к начальнику, который в таких случаях, т.е. в исключительных ситуациях, вмешивается в процесс принятия решений.

Создает условия для развития инициативы, ответственности и самостоятельности работников, повышает уровень организованности и коммуникаций в организации, способствует росту удовлетворенности трудом и развивает корпоративный стиль руководства.



## Модель «Партисипативное управление»

Отличительные особенности метода партисипативного управления:

- ✓ работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу планирования своей трудовой деятельности, ритму работы, технологии решения задач и т.д.;
- ✓ руководство привлекает работников к подготовке и принятию решений по использованию ресурсов, форме оплаты труда, графику работы и т.п.;
- ✓ работникам предоставляется право контроля качества продукции и установления ответственности за конечный результат;
- ✓ работники принимают участие в инновационной, предпринимательской деятельности с различными формами вознаграждения.

# Модели управления персоналом


В современной науке и практике менеджмента, как свидетельствует выше проведенный анализ, происходит постоянный процесс совершенствования, обновления и поиска новых подходов, концепций, идей в области управления человеческими ресурсами как ключевым и стратегическим ресурсом деловых организаций.

На выбор той или иной управленческой модели влияют

- тип бизнеса,
- корпоративная стратегия,
- корпоративная культура,
- организационная среда.

Модель, успешно функционирующая в одной организации, может оказаться совсем не эффективной для другой, так как не удалось ее интегрировать в организационную систему управления.





# Формирования системы контроля на предприятии

# Вопросы

1. **Понятие и сущность функции контроля**
2. **Виды контроля: общепринятые классификации**
3. **Этапы формирования системы контроля на предприятии**



# 1. Понятие и сущность функции контроля



**Контроль (универсальное определение) - процесс определения, оценки и информации об отклонениях действительных значений от заданных или их совпадении и результатах анализа.**

**Контролировать можно цели, ход выполнения плана, прогнозы, развитие процесса.**



# Понятие контроля

**Контроль в организации** — важный фактор стабильности, предусмотренной уровнем развития экономического субъекта, избегания кризиса.

**Виды управленческого контроля** включают наблюдение за состоянием предприятий, целенаправленный сбор и анализ информации об организациях для дальнейшего принятия оптимальных решений.

**Контроль в качестве управленческой деятельности** представляет собой процесс, реализуемый на основе исполнения контрольных операций.

**Содержание контроля как функции менеджмента** заключается в своевременном обнаружении возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности объектов управления проблем (отклонений от плановых заданий, нормативов, стандартов) и изменений внешней среды.

## **Значение и основные виды контроля**

### **Контроль**

- **это оценка достижения организацией поставленных целей и выявление отклонений с последующей корректировкой действий**
- **это процесс измерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов по отношению к запланированным**
- **это процесс обнаружения несоответствий**



Контроль необходим для борьбы с неопределенной ситуацией как внутренней, так и внешней.

Неопределенность: изменение законов, социальных ценностей, технологии, условий конкуренции и др.

Контроль предупреждает возникновение кризисных ситуаций.

**Функция контроля** - это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис. Любая организация обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации.



Для осуществления процесса контроля в организации необходимо:

- наличие системы показателей (нормы функционирования);
- наличие способности у системы познавать реальность и сопоставлять ее с системой критериев;
- выработка корректирующих мер.

В контроле как функции управления можно выделить две основные стороны:

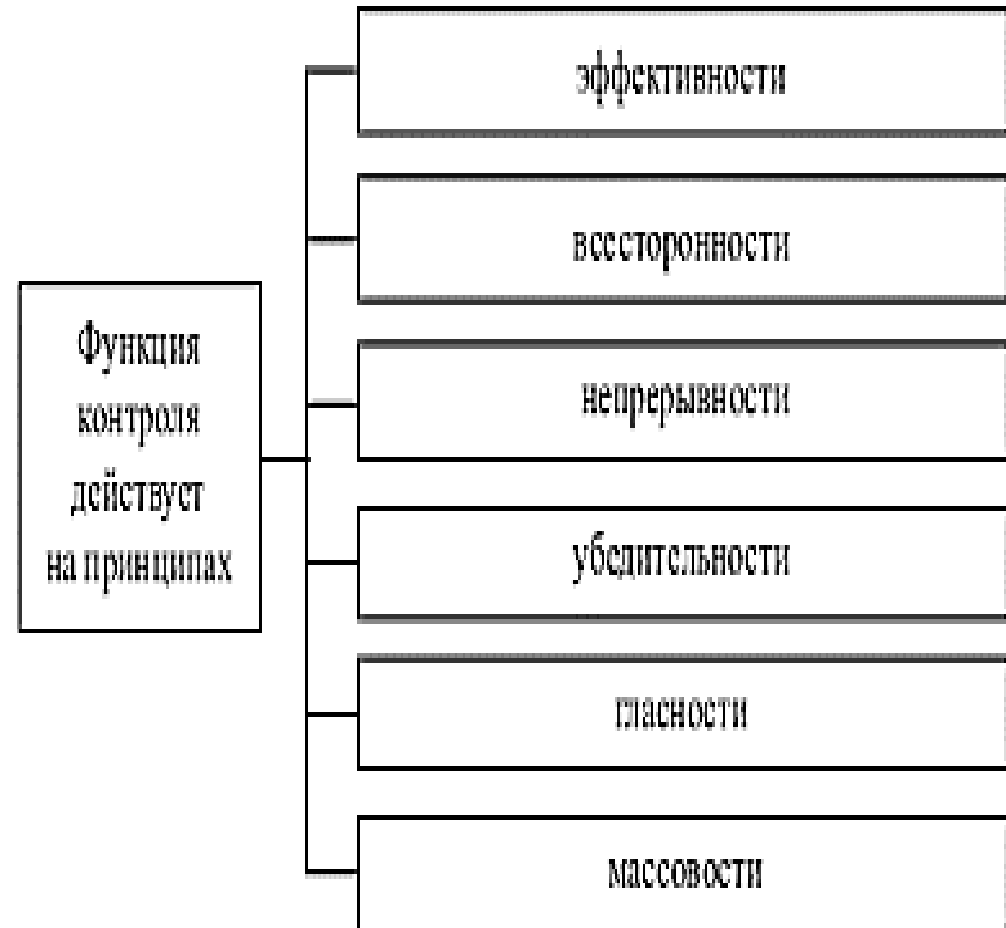
- а) познавательную, связанную с восприятием и изучением информации;
- б) воздействующую, заключающуюся в возможности обеспечить управляющую систему данными для осуществления корректирующих мер.



**Контроль как функция менеджмента** – это система наблюдений и проверки соответствия процесса функционирования объекта управления принятым управленческим решениям.

**Контроль** – управленческая деятельность, фиксирующая состояние объекта управления в заданные моменты времени.

**Контроль** – комплексная функция, включающая функции учета, оценки, анализа.





## **Задачи контроля:**

- **сбор и систематизация информации о фактическом состоянии деятельности и ее результатах (функция – учет);**
- **оценка состояния и значимости полученных результатов деятельности, выявление отклонений от стандартов – плановых заданий, нормативов (функция – оценка);**
- **анализ причин отклонений и дестабилизирующих факторов, влияющих на результаты деятельности (функция – анализ);**
- **прогнозирование последствий сложившейся ситуации и обоснование необходимости принятия корректирующих воздействий.**





**Значение контроля заключается в том, что контроль:**

- завершает управленческий цикл и связывает результаты анализа отклонений от желаемого состояния объекта со всеми основными предметными функциями менеджмента (играет роль обратной связи в процессе управления);
- производится корректировка ранее принятых решений, плановых заданий, нормативов, показателей или организационных условий их выполнения, т.е. осуществляется обратная связь в управленческом цикле.

### **Эффективная система контроля характеризуется:**

- стратегической направленностью;
- ориентацией на результаты;
- соответствием контролируемому виду деятельности;
- своевременностью (нужная информация нужным людям до того, как произойдет кризис) и гибкостью;
- экономичностью и простотой.



## 2. Виды контроля: общепринятые классификации



**Контроль в качестве важнейшей категории менеджмента разделяют на несколько видов управленческого контроля.**

**В соответствии с содержанием выделяют финансовый, производственный и маркетинговый контроль.**

***Финансовый контроль* направлен на финансовую сферу компании, предусматривая наблюдение поступления и использования ее финансовых ресурсов.**

***Производственный контроль* включает в себя сравнение показателей производственного планирования и фактических данных в запланированных режимах.**





**Маркетинговый контроль** заключается в комплексе действий и мер, которые связаны с проверкой реализации маркетинговой концепции компании.

В зависимости от характера отношений руководства и подчиненных контроль может быть внутренним и внешним.

**Внутренний контроль** предполагает самостоятельный контроль исполнителем своей работы.

**Внешний контроль** заключается в контроле действий исполнителей непосредственным руководителем или независимым субъектом управления.





На сегодняшний день ученые выделяют 3 основных вида контроля, которые в той или иной форме присутствуют в любой полезной целенаправленной деятельности человека:

- 1. Предварительный контроль***
- 2. Текущий контроль***
- 3. Заключительный контроль***

**1. Предварительный контроль.** Этот вид контроля осуществляется до фактического начала работ. Основными средствами осуществления этого вида контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Предварительный контроль используется в 3-х ключевых областях - по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

Основными средствами предварительного контроля в области человеческих ресурсов являются:

- установление минимально допустимого уровня образования и стажа работы в данной области,
- проведение тестов и собеседований с целью определения профессиональной пригодности и психологических качеств нанимаемого работника в период перед его наймом.

Организация осуществляет обязательный предварительный контроль используемых материальных ресурсов:

- на основе разработанных стандартов минимально допустимых уровней качества
- путем проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям. Для его обеспечения используется аккредитивная форма расчетов с поставщиками, позволяющая не оплачивать и возвращать некачественные материальные ресурсы.

Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов, используемым организацией, является бюджет, который позволяет осуществить функцию планирования. Бюджеты устанавливают также предельные значения затрат и не позволяют тем самым какому-либо отделу или организации в целом исчерпать свои наличные средства до конца.



**2. Текущий контроль.** Этот вид контроля осуществляется непосредственно в ходе выполнения работ. Чаще всего его объектом являются подчиненные сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного начальника.

Бухгалтерский учет - постоянный, непрерывный, сплошной, достоверный учет хозяйственных операций, охватывающий всю деятельность организации и всех ее подразделений. Данные бухучета обязательно подтверждаются документально в строго определенной форме.

Для осуществления текущего контроля деятельности в организации часто используется специальная компьютерная система, позволяющая осуществлять учет материальных запасов.

Для координации деятельности и оптимизации взаимодействия между подразделениями, выявления проблем, нахождения путей решения постоянно проводится планерка. На планерках анализируется деятельность всех подразделений за прошедший период, формируется план на предстоящую, вносятся предложения по повышению эффективности планирования производственной деятельности.



Для того, чтобы осуществлять текущий контроль аппарату управления необходима обратная связь – система получения данных о полученных результатах. Большинство организационных систем контроля с обратной связью – это открытые (незамкнутые) системы.

Внешний для таких систем элемент – руководитель-менеджер, регулярно воздействующий на эту систему, внося изменения как в ее цели, так и в функционирование.

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.

**3. Заключительный контроль.** Этот вид контроля предполагает оценку результатов работы после того, как она выполнена. Либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми.

Функции заключительного контроля:+

- предоставление руководству организации информации, необходимой 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;

- совершенствование мотивации. Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности, то, очевидно, что фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно. Измерять результативность и давать соответствующие вознаграждения необходимо «для того, чтобы сформулировать будущие ожидания о существовании тесной связи между фактическими результатами и вознаграждением».



# **Виды контроля по сущности и уровню централизации**

Виды управленческого контроля в соответствии с сущностью заданий включают в себя:

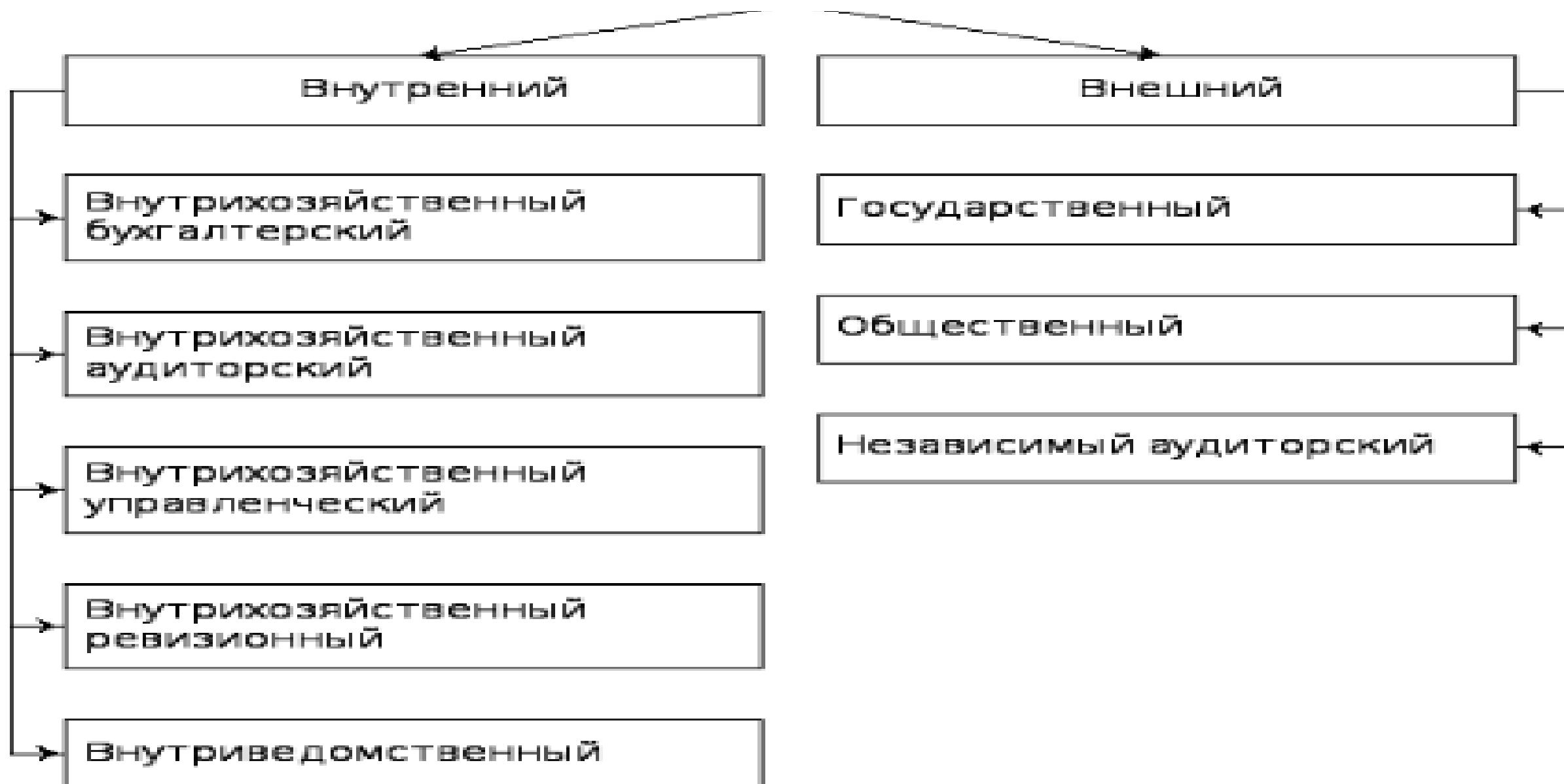
- ✓ **линейный контроль (контроль объекта),**
- ✓ **функциональный (контроль части объекта),**
- ✓ **операционный (контроль отдельной характеристики).**

## **В зависимости от уровня централизации представлены следующие виды управленческого контроля:**

- ✓ ***централизованный контроль*, включающий целенаправленную деятельность специальных контрольных служб, которая основана на применении строгих правил, инструкции, жесткого норматива (последовательное влияние, направленное на субъект «сверху вниз», закрытая информация);**
- ✓ ***децентрализованный контроль*, основанный на социальной норме, ценностях, традиции, корпоративной культуре. Этот вид контроля ориентирован на самоконтроль, который проводится на базе социального взаимодействия. Характеристики децентрализованного контроля — прозрачность информации, обеспечение двустороннего воздействия.**



# Виды финансово-экономического контроля



# Виды финансово-экономического контроля

Под видами контроля понимают основные структурные или классификационные единицы в системе контроля. По характеру расположения и взаимоотношений субъекта и объекта контроля, т.е. контролирующих и контролируемых органов, организаций, специалистов, различают контроль внутренний и внешний. Контроль называется **внутренним**, когда субъект и объект контроля организационно входят в одну систему, а **внешним**, когда субъект контроля не входит в ту же систему, что и объект.

**Внутренний контроль** подразделяют на **внутрихозяйственный** и **внутриведомственный**. Главное назначение внутрихозяйственного контроля — непрерывное наблюдение за эффективностью финансово-экономической, снабженческо-сбытовой и производственной деятельности, обеспечение сохранности денежных и материальных средств, устранение причин и условий, порождающих бесхозяйственность и хищения.

Учитывая необходимость контроля за финансово-хозяйственной деятельностью, осуществляемой исполнительным органом субъекта хозяйствования, со стороны его собственников (участники, акционеры), а также то, что собственники предприятия и его исполнительный орган наряду с общими могут преследовать разные интересы, внутрихозяйственный контроль подразделяется **на контроль в интересах исполнительного органа** и **контроль в интересах собственников**.

# Виды финансово-экономического контроля

*Внутрихозяйственный бухгалтерский контроль.* В системе внутрихозяйственного контроля в интересах исполнительного органа ведущая роль принадлежит бухгалтерскому контролю, осуществляемому бухгалтерской службой организации.

Непременное условие повышения эффективности внутрихозяйственного контроля — четкое разграничение ответственности главного бухгалтера, работников бухгалтерской службы и руководителей различных экономических и технических служб предприятия за выполнение функций и задач внутрихозяйственного контроля.

Для эффективного осуществления внутрихозяйственного контроля контрольные функции руководителей различных функциональных служб предприятия и линейных работников цехов, участков и других подразделений, которым вменяется в обязанность в рамках их компетенции подписание первичных документов, контролировать соблюдения норм расхода сырья, материалов, топлива, электроэнергии и трудовых затрат, должны быть строго регламентированы. Это позволяет повысить персональную ответственность должностных лиц за экономическую и юридическую обоснованность совершаемых по подписываемым ими документам операций, их соответствие нормам производственных затрат.

# Виды финансово-экономического контроля

**Внутрихозяйственный аудиторский контроль.** Для повышения эффективности управления руководители хозяйствующих субъектов и других структур (в т.ч. государственных) могут создавать в своем подчинении специализированные службы для проведения финансово-хозяйственного контроля на управляемых ими объектах. Это так называемый внутренний аудит — относительно независимый контроль деятельности отдельных подразделений и служб хозяйствующего субъекта или органов управления, осуществляемый в интересах исполнительного органа.

Организация таких служб не обязательна, но способствует эффективному расходованию ресурсов организации. Служба внутреннего аудита функционально подчиняется создавшему его органу (или руководителю) и должна быть по возможности функционально и организационно независима от других служб и подразделений.

Цель внутреннего аудита — оказание помощи исполнительному органу хозяйствующего субъекта или органу управления в эффективном выполнении своих функций. Внутренние аудиторы представляют руководству данные анализа и оценки, рекомендации и другую необходимую информацию, получаемую в результате осуществления контроля.

На основе полученной информации исполнительный орган принимает решения о мерах, которые необходимо принять для устранения выявленных недостатков (если таковые установлены) и об использовании выявленных резервов для повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности.



# Виды финансово-экономического контроля

**Внутрихозяйственный управленческий контроль.** Внутренний аудит может осуществлять и функции управленческого контроля, цель которого — содействие исполнительному органу в обеспечении успешной работы предприятия в условиях рыночной экономики. Для достижения этой цели осуществляется контроль за выполнением мероприятий, обеспечивающих функционирование предприятия в соответствии с выработанной стратегией его развития в части улучшения управления, повышения эффективности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, роста производительности труда, снижения издержек производства, улучшения финансово-экономических результатов деятельности.

Задачей управленческого контроля является содействие управлению предприятием в виде контроля за:

- обеспечением инвестиционной привлекательности предприятия;
- созданием системы хозяйственно-договорной деятельности предприятия, обеспечивающей соблюдение контрактных обязательств;
- достижением прозрачности финансово-экономического состояния предприятий для их участников (учредителей), инвесторов, кредиторов;
- созданием эффективного механизма управления предприятием;
- использованием предприятием рыночных механизмов привлечения финансовых средств;
- повышением квалификации работников предприятия как одного из факторов достижения устойчивости развития предприятия.

С помощью управленческого контроля проводится постоянный анализ стратегии развития и положения предприятия на рынке, его финансово-хозяйственной деятельности и эффективности управления, а также выявляются ключевые внутренние и внешние проблемы предприятия и определяются оптимальные пути их решения.

# Виды финансово-экономического контроля

**Внутрихозяйственный управленческий контроль.** Контроль за соблюдением стратегии развития предприятия позволяет:

- обеспечить эффективное распределение и использование всех ресурсов — материальных, финансовых, трудовых, земли и технологий и на этой основе — устойчивое положение на рынке;
- перейти от реактивной формы управления к управлению на основе анализа и прогнозов.

Управленческий контроль в соответствии с выбранной стратегией поведения предприятия на рынке осуществляется по взаимоувязанным направлениям системы, включающей:

- ✓ снабженческо-сбытовую политику (выбор маркетинговой стратегии и тактики от появления продукции до ее продажи, послепродажное обслуживание, мониторинг оперативной информации о рынке, переход на прямые поставки продукции, создание сбытовой сети);
- ✓ производственно-технологическую и инновационную политику (минимизация издержек производства, приведение качества продукции в соответствие с запросами потребителей, создание оптимальной системы обеспечения сервисных служб, повышение конкурентоспособности на базе усовершенствования производимой продукции и действующей технологии производства, создание принципиально новых продуктов и производств);
- ✓ ценовую политику (установление цен на продукцию предприятия в рамках политики управления ее сбытом в целях достижения наиболее выгодных объемов продаж, средних затрат на производство и максимально возможного уровня прибыли);
- ✓ финансовую политику (анализ и планирование денежных потоков, выбор стратегии привлечения внешних ресурсов (кредиты, эмиссионная форма привлечения капитала), управление дебиторской и кредиторской задолженностью, разработка учетной и налоговой политики, контроль и управление издержками);
- ✓ инвестиционную политику (определение общего объема инвестиций предприятия, способов рационального использования накоплений, сочетания различных источников финансирования, привлечение заемных средств);
- ✓ кадровую политику (формирование идеологии и принципов кадровой работы, планирование, привлечение, отбор и высвобождение работников, организация работ и руководство кадрами, повышение квалификации и подготовка работников предприятия, внедрение системы стимулирования их деятельности, развитие социального партнерства).

# Виды финансово-экономического контроля

**Внутрихозяйственный управленческий контроль.** Для обеспечения эффективного управленческого контроля в штатном расписании и положениях о структурных подразделениях и органах хозяйствующего субъекта должны быть определены:

- ✓ основные направления деятельности предприятия;
- ✓ основные функции управления предприятием (маркетинг, организация производства, финансы, экономика, бухгалтерский учет, персонал, информационная служба);
- ✓ вспомогательные функции деятельности предприятия;
- ✓ тип структуры (линейная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, комбинированная);
- ✓ организационные звенья предприятия и закрепляемые за ними функции по направлениям деятельности предприятия с определением порядка работы по их выполнению (права, обязанности, сроки, меры поощрения и наказания);
- ✓ главные центры ответственности и центры формирования результатов деятельности;
- ✓ порядок контроля соответствия организационной структуры направлениям деятельности предприятия и персонификация ответственности за выполнение указанной функции контроля.

# Виды финансово-экономического контроля

***Внутрихозяйственный ревизионный контроль.*** Такой контроль осуществляется в интересах собственников (участников, акционеров, членов) коммерческих и некоммерческих организаций посредством деятельности ревизионных комиссий либо единоличного ревизора. Образование ревизионных комиссий предусмотрено законодательством в хозяйственных обществах (акционерных обществах, обществах с ограниченной ответственностью), в производственных кооперативах и в некоммерческих организациях.

Информация о результатах годовой проверки финансово-хозяйственной деятельности, проводимой ревизионной комиссией, подлежит обязательному представлению акционерам, участникам, членам коммерческой организации.

Порядок образования ревизионных комиссий в субъектах хозяйствования различных организационно-правовых форм регламентируется законодательством.

По результатам контроля за финансово-хозяйственной деятельностью коммерческой либо некоммерческой организации ее акционеры (участники, члены) оценивают деятельность исполнительного органа, его компетентность и эффективность управления (руководства организацией), получают информацию о сохранности и эффективности использования вложенных средств и имущества, о соблюдении своих прав и интересов, принимают управленческие, в том числе организационные, решения.



# Виды финансово-экономического контроля

**Внутриведомственный контроль.** Контроль за деятельностью подчиненных объединений, предприятий и организаций, осуществляемый в рамках отдельного министерства или ведомства министерствами (ведомствами), главными производственными управлениями или другими вышестоящими органами управления, называют внутриведомственным. Преимущества этого вида контроля проявляются в его непосредственной связи с функцией управления отраслью, а также в специализации контроля применительно к отраслевым особенностям организации, технологии и экономики производства.

Характерной особенностью внутриведомственного контроля является его комплексность. В отличие от вневедомственного контроля, сфера действия которого зачастую ограничена определенным кругом вопросов финансовой и хозяйственной деятельности, ведомственный контроль, как правило, носит комплексный характер.

Комплексный финансово-хозяйственный контроль (с участием специалистов, хорошо знающих технологию, планирование и организацию производства, вопросы организации труда, заработной платы, финансов, бухгалтерского учета и др.) является обязательной формой контроля вышестоящих органов за всей финансово-хозяйственной деятельностью подведомственных организаций.

Внутриведомственный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью включает всестороннее изучение: экономики подведомственных предприятий и организаций; выполнения ими финансовых планов и сметных назначений; эффективности использования ресурсов; соблюдения государственной дисциплины и законности совершаемых операций; сохранности денежных средств и материальных ценностей; достоверности бухгалтерского учета и отчетности; выполнения обязательств перед бюджетом и др.

# Виды финансово-экономического контроля

*Виды внешнего финансово-экономического контроля. Государственный финансово-экономический контроль призван обеспечивать:*

- полноту выполнения обязательств физических и юридических лиц перед государством (налоговый, таможенный, валютный контроль);
- соблюдение органами государственной власти, юридическими и физическими лицами требований законодательства;
- целевое, эффективное и рациональное использование государственных средств;
- анализ финансового состояния государственных предприятий и организаций с государственным участием, эффективность использования ими государственных финансовых и материальных ресурсов и др.

Главная цель государственного контроля — обеспечение соблюдения установленных требований, норм и правил управления государственными финансовыми ресурсами и имуществом во всех сферах производства и распределения общественного продукта и выполнения задач финансовой политики государства.

# Виды финансово-экономического контроля

## *Виды внешнего финансово-экономического контроля. Государственный финансово-экономический контроль*

Важнейшими задачами государственного финансово-экономического контроля являются:

- контроль за своевременностью и полнотой образования фондов государственных средств и за сохранностью, эффективностью и целевым использованием государственной собственности;
- выявление резервов роста финансовых ресурсов и производственного потенциала государства;
- содействие обеспечению мер по возмещению незаконно или не по целевому назначению использованных государственных средств и поступлению доходов от их использования в бюджеты и во внебюджетные фонды;
- контроль за прохождением государственных средств в сфере денежного обращения;
- контроль за выполнением международных финансовых обязательств государства;
- экспертиза проектов законов, других нормативных правовых актов органов государственной власти, предусматривающих образование и использование средств или влияющих на формирование и использование фондов этих средств;
- обеспечение органов государственной власти информацией о результатах проведенного контроля;
- изучение и применение зарубежного опыта по вопросам финансово-экономического контроля.

# Виды финансово-экономического контроля

## *Виды внешнего финансово-экономического контроля. Государственный финансово-экономический контроль*

Государственному финансово-экономическому контролю подлежит деятельность:

- органов государственной власти и органов местного самоуправления (в том числе их аппаратов) по формированию и использованию средств государственных бюджетных и внебюджетных фондов;
- по управлению государственными предприятиями и учреждениями и предприятиями, учреждениями и организациями с участием государства, а также финансируемыми за счет бюджетных средств или получающими государственные субсидии;
- предприятий и организаций вне зависимости от видов и форм собственности, а также физических лиц, получающих и использующих государственные средства или управляющих ими;
- общественных объединений, негосударственных фондов и негосударственных некоммерческих организаций, получающих и использующих государственные средства или управляющих ими.



# Виды финансово-экономического контроля

## *Виды внешнего финансово-экономического контроля. Общественный контроль*

Соблюдение принципов гласности, свободы слова и открытости, которые представляют собой неперемные атрибуты демократического общества, является основой общественного контроля.

Для осуществления общественного контроля не создаются какие-либо специальные органы. Общественный контроль реализуется без участия государственных контролирующих органов на основе законов, обязывающих органы власти предоставлять информацию обществу через средства массовой информации.

Осуществлять общественный контроль либо принимать в нем участие могут любые желающие этим заниматься лица и общественные формальные и неформальные организации в пределах предоставленных им законодательством прав и полномочий. Наиболее активными субъектами общественного контроля в настоящее время являются печатные и электронные СМИ. В материалах журналистских расследований вскрывается множество нарушений законодательства, хищений, мошенничества, нецелевого расходования средств, укрывательства от уплаты налогов и др.

# Виды финансово-экономического контроля

## *Виды внешнего финансово-экономического контроля. Независимый аудиторский контроль*

В странах с рыночной экономикой давно используется форма независимого финансово-экономического контроля за деятельностью хозяйствующих субъектов, называемая аудитом. Форма аудиторского контроля применяется для удовлетворения потребностей заинтересованных юридических и физических лиц в объективной информации о финансовом состоянии объекта проверки, получаемой из бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Аудиторская деятельность, аудит — это деятельность по независимому контролю за соблюдением установленных правил ведения бухгалтерского учета и составления финансовой (бухгалтерской) отчетности организаций и индивидуальных предпринимателей (аудируемых лиц).

Аудиторские организации — это коммерческие организации, осуществляющие контроль и оказывающие сопутствующие аудиту услуги. Аудиторская организация приобретает право заниматься аудиторской деятельностью после получения лицензии на условиях и в порядке, предусмотренных законодательством.

# Виды финансово-экономического контроля

## *Виды внешнего финансово-экономического контроля. Независимый аудиторский контроль*

В странах с рыночной экономикой давно используется форма независимого финансово-экономического контроля за деятельностью хозяйствующих субъектов, называемая аудитом. Форма аудиторского контроля применяется для удовлетворения потребностей заинтересованных юридических и физических лиц в объективной информации о финансовом состоянии объекта проверки, получаемой из бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Аудиторская деятельность, аудит — это деятельность по независимому контролю за соблюдением установленных правил ведения бухгалтерского учета и составления финансовой (бухгалтерской) отчетности организаций и индивидуальных предпринимателей (аудируемых лиц).

Аудиторские организации — это коммерческие организации, осуществляющие контроль и оказывающие сопутствующие аудиту услуги. Аудиторская организация приобретает право заниматься аудиторской деятельностью после получения лицензии на условиях и в порядке, предусмотренных законодательством.

### 3. Этапы формирования системы контроля на предприятии

**Процесс контроля включает три этапа:**

- 1. выработку стандартов и критериев;**
- 2. измерение достигнутых результатов и их сопоставление с установленными стандартами;**
- 3. принятие необходимых корректирующих действий, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.**

**Выработка стандартов и критериев.** Этот этап процедуры контроля предусматривает определение:

- ✓ показателей результативности;
- ✓ масштаба допустимых отклонений.

**Стандарты** – это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Эти цели явным образом вырастают из процесса планирования.

**Показатели результативности** – это совокупность конкретных критериев, анализ значений которых позволяет оценить степень выполнения работы. Относительно легко установить показатели результативности для таких величин как прибыль, объем продаж, стоимость материалов потому, что они поддаются количественному измерению.

Однако, некоторые важные цели и задачи организаций выразить в числах невозможно. Например, очень трудно выразить в числовых показателях повышение морального уровня, рассматриваемое в качестве цели, приписав тому или иному уровню морали численное значение или выразить его через эквивалентную сумму долларов.

За исключением ряда специальных случаев, организациям редко бывает необходимо ни на йоту не отклоняться от поставленной цели. На самом деле, одна из характерных черт хорошего стандарта системы контроля состоит в том, что в нем содержатся реалистичные допуски.

**Масштаб допустимых отклонений** – диапазон, в пределах которого отклонение полученных результатов от намеченных не должно вызывать тревоги.

***Основная проблема состоит в том, чтобы определить по-настоящему важные отклонения. Перевод их непосредственно в денежный эквивалент, хотя и достаточно очевиден, но не всегда оправдан.***



***Измерение достигнутых результатов и их сопоставление с установленными стандартами.***  
**Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, включает:**

- ✓ **измерение результатов и сравнение отклонений от плановых показателей с их допустимыми значениями;**
- ✓ **передачу и распространение информации;**
- ✓ **оценку информации.**

**При измерении результатов важной задачей является обеспечение согласованности скорости, частоты и точности измерений с деятельностью, подлежащей контролю. В коммерческой деятельности цель проведения измерений состоит в увеличении прибыли, а не в том, чтобы точно установить, что же происходит на самом деле.**

**Чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо обязательно довести до сведения соответствующих работников организации и установленные стандарты, и достигнутые результаты. Должна быть обеспечена эффективная связь между теми, кто устанавливает стандарты и теми, кто должен их выполнять.**

**Цель оценки информации о результатах состоит в том, чтобы принять решение – необходимо ли действовать, и если да, то как.**

## ***Принятие корректирующих воздействий***

**На этом этапе процесса контроля менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения:**

- ✓ ничего не предпринимать (если сопоставление фактических результатов со стандартами говорит о том, что установленные цели достигаются);**
- ✓ устранить отклонение.**
- ✓ пересмотреть стандарт (иногда сами стандарты могут оказаться нереальными, потому что они основываются на планах, а планы – это лишь прогнозы будущего; при пересмотре планов должны пересматриваться и стандарты).**

**Преимущества системы контроля должны перевешивать затраты на ее функционирование. Затраты на систему контроля состоят из затрат времени, расходуемого менеджерами и другими работниками на сбор, передачу и анализ информации, а также из затрат на все виды оборудования, используемого для осуществления контроля, и затрат на хранение, передачу и поиск информации, связанной с вопросами контроля.**

**Для того чтобы быть эффективным, контроль должен быть экономным.**

Планирование  
цели и  
стратегические  
планы

Этап 1.  
Определение  
стандартов

Определите  
показатели  
результативности

