



# **ГЛАВА 7. ОРГАНИЗАЦИЯ, КООРДИНАЦИЯ, УЧЕТ И КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

## **7.1. Организация как процесс управления**



**Организация** – функция управления, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями компаниями и в определении порядка и условий ее функционирования.

# Функция организации реализуются двумя путями:



Через административно-  
организационное  
управление



Через оперативное  
управление

В зависимости от объекта различают:

- Организацию производства
- Организация трудовой деятельности
- Организацию управления

# *Административно- организационное управление*

предполагает определение структуры компании, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

# *Оперативное управление*

обеспечивает функционирование компании в соответствии с утвержденным планом и заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

# Под организационной структурой

понимается организация системы из отдельных подразделений, определенным образом связанных между собой. При этом связи определяются поставленными перед компанией целями и распределением задач между подразделениями. Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками компании, ответственными за деятельность структурных ее подразделений.

# Основные *свойства* организационных систем:

- ✓ Целенаправленность
- ✓ Достаточная упорядоченность
- ✓ Многофакторность процессов

## СВЯЗИ:

- ▣ **Вертикальные** (формируют структуру системы и отражают участие в процессе функционирования системы и информированность элементов.)
- ▣ **Горизонтальные** (обеспечивают обмен информацией не только внутри системы, но и с внешней средой, а также устойчивость материальных потоков и производственных процессов.)

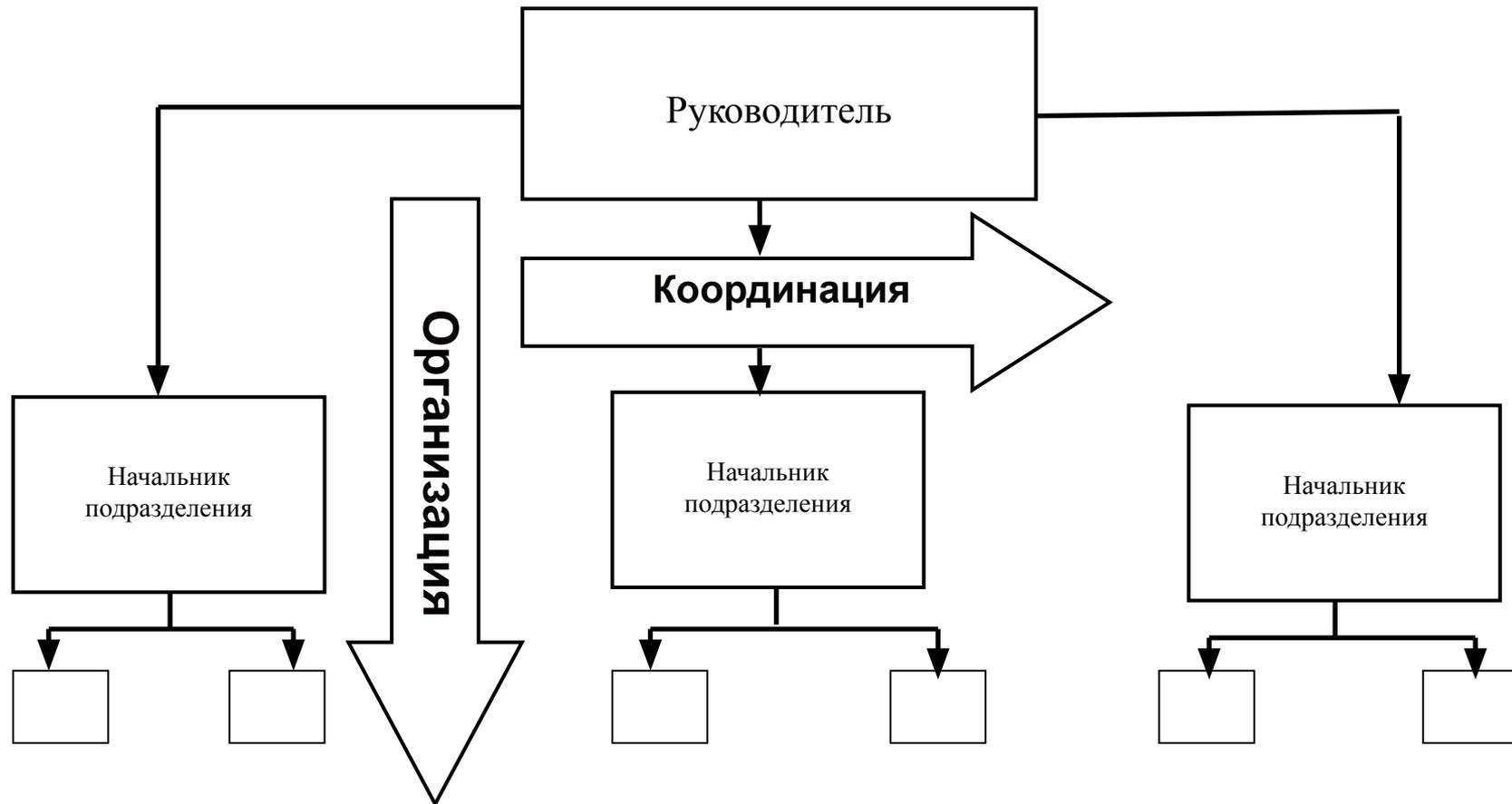
## Требования к разработке организационных структур содержат некоторые общие правила:

- перечень целей и функций компании формирует структуру;
- закрепления одной функции за двумя структурными подразделениями не допускается;
- одному субъекту управления не должно подчиняться более девяти единиц управления и т.д.
- поиск оптимальной организационной структуры облегчается, если представлять себе алгоритм поведения рассматриваемой компании, типовые схемы построения организационных структур и помнить о том, что готового решения здесь найти нельзя, поскольку работа «штучная».
- что все типовые структуры работоспособны и могут дать положительный результат в том случае, если функции в структуре заданы, иерархии установлены, связи определены.



## **7.2 Координация в менеджменте**

Функция **координации** управления обеспечивает его бесперебойность и непрерывность. Она заключается в обеспечении необходимой согласованности действий работников в целях устранения параллелизма и дублирования в работе путем установления рациональных связей (коммуникаций) между подразделениями предприятия (рис.) по горизонтали.





## **7.3 Учет в управлении организациями**

Учет представляет собой систему документального сбора, регистрации и обобщения информации о состоянии управляемого объекта — организации, его подразделений или отдельных функций. Рассмотрение этой функции управления следует вести с позиций трех видов учета:

- ❖ бухгалтерского финансового;
- ❖ бухгалтерского управленческого;
- ❖ налогового.

Бухгалтерский учет представляет собой упорядоченную систему сбора, регистрации и обобщения информации (в денежном выражении) об имуществе, обязательствах организации и их движении путем сплошного, непрерывного и документального учета всех хозяйственных операций.

## *Основными задачами бухгалтерского учета являются:*

- формирование полной и достоверной информации о деятельности организации и ее имущественном положении, необходимой внутренним пользователям бухгалтерской отчетности — руководителям, учредителям, участникам и собственникам имущества предприятия, а также внешним пользователям — инвесторам, кредиторам и др.;
- обеспечение информацией, необходимой внутренним и внешним пользователям бухгалтерской отчетности для контроля за соблюдением законодательства Российской Федерации при осуществлении предприятием хозяйственных операций и их целесообразностью, наличием и движением имущества и обязательств, использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов в соответствии с утвержденными нормами, нормативами и сметами;
- предотвращение отрицательных результатов хозяйственной деятельности организации и выявление внутрихозяйственных резервов обеспечения его финансовой устойчивости.

В управленческом учете можно выделить следующие *расходы организации*:

- Расходы по обычным видам деятельности
- Прочие расходы
- Смешанные затраты:
  - *Условно-переменные*
  - *Условно-постоянные*

К **условно-постоянным** можно отнести, например, расходы на содержание склада:

- **постоянная компонента** — аренда складских помещений и коммунальные услуги;
- **переменная компонента** — затраты на хранение и перемещение товарно-материальных запасов.

К *условно-переменным* затратам можно отнести, например, затраты на эксплуатацию производственного оборудования:

- *постоянная компонента* — амортизационные отчисления;
- *переменная компонента* — затраты на обслуживание оборудования.

В соответствии с международной практикой *базовыми компонентами* системы управленческого учета являются:

- учет и управление затратами;
- разработка оценочных и сравнительных показателей деятельности;
- планирование оперативной производственной, финансовой и инвестиционной деятельности (включая бюджетирование);
- прогнозирование внутренних и внешних факторов;
- анализ внутрипроизводственной отчетности.



Важнейшей частью системы управленческого учета является система учета затрат и себестоимости (*Cost Accounting System*). Эта система должна осуществлять аккумуляцию затрат в процессе производства товаров и услуг. Цель — принятие управленческих решений, управление себестоимостью выпущенной продукции и остатками незавершенного производства.

Информация, собранная в рамках управленческого учета, позволяет организовать оптимальное использование материальных, финансовых и трудовых ресурсов предприятия и контроль за полнотой их учета. Управленческий учет охватывает систему управления деятельностью предприятия в целом, включая стратегическое управление, оценку деятельности предприятия, его подразделений и функциональных блоков, контроля и планирования хозяйственной деятельности.

- **Расходы организации**

- Расходы по обычным видам деятельности

- Затраты на производство и реализацию

- Прочие

- проценты к уплате по кредитам, займам, ценным бумагам; арендные платежи; списание балансовой стоимости выбывших основных средств, нематериальных активов и проч.

- Штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров; возмещение причиненных предприятием убытков; убытки прошлых лет, признанные в отчетном году; суммы дебиторской задолженности, по которым истек срок исковой давности, курсовые разницы; сумма уценки активов и др.

- Расходы, возникающие как последствия стихийного бедствия, пожара, аварии, национализации имущества и т.п.



Основной *целью* управленческого учета является предоставление руководству организации полного комплекса фактических, плановых и прогнозных данных о его функционировании как экономической и производственной единицы (включая представление данных по организации в целом, а также в разрезе структурных и производственных подразделений, центров затрат и прибылей).

Понятие *налогового учета* введено Налоговым кодексом РФ.

*Налоговый учет* — это система обобщения информации для определения налоговой базы по налогу на основе данных первичных документов, сгруппированных в соответствии с порядком, предусмотренным Налоговым кодексом.

*Цель* налогового учета — определение налоговой базы по налогу на прибыль.

Информация, формируемая в налоговом учете, предназначена для внутренних и внешних пользователей:

- *внутренние* пользователи имеют возможность проанализировать непроизводительные расходы, например, вознаграждения работникам, материальную помощь.

- к *внешним* пользователям относят в первую очередь органы ФНС России, которые оценивают полноту формирования налоговой базы и осуществляют контроль за своевременностью расчетов с бюджетом.

*Объекты* налогового учета — доходы и расходы хозяйствующего субъекта, учитываемые для целей налогообложения, при сопоставлении которых определяется прибыль или убыток.

Налоговый учет заключается в обобщении данных, формируемых в бухгалтерском учете, основан на применении первичных документов, включая бухгалтерские справки.

**Взаимосвязь** перечисленных видов учета проявляется в первую очередь через совокупность способ и методов, зафиксированных в учетной политике (рис.).





## **7.4. Контроль в менеджменте**



Под *контролем* понимают процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Этот процесс представляет собой систему наблюдений и проверки соответствия процесса функционирования управляемой подсистемы (например, подразделений предприятия) принятым решениям, а также выработки определенных действий.

*Роль контроля* как функции управления обусловлена тем, что он является средством осуществления обратных связей в системе управления. Посредством контроля проверяется выполнение принятых плановых решений, и оцениваются их последствия.

К *функции контроля* относят два основных направления:

-контроль выполнения работ, намеченных планом;  
-и меры по корректировке всех значительных отклонений от плана:

1) сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах деятельности предприятия;

2) их сравнение с плановыми показателями;

3) выявление отклонений и анализ причин этих отклонений;

4) разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей.

# Выделяют три вида контроля:

*1. Предварительный контроль*, осуществляемый до фактического начала работы организации. Средством осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил и процедур. Используется он по отношению ко всем видам ресурсов, например человеческим (анализ профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей, отбор квалифицированных людей), финансовым (составление бюджета), материальным ресурсам (формирование стандартов минимально допустимых уровней качества, проведение проверок).

**2. Текущий контроль**, осуществляемый непосредственно в ходе выполнения работ. Базируется на измерении фактических результатов, полученных после выполнения отдельных операций и работ, поскольку для осуществления координации аппарату управления необходима обратная связь.

**3. Заключительный контроль**, проводимый после завершения всей работы. Обеспечивает измерение достигнутого результата. Такой контроль дает руководству организации информацию, необходимую для планирования, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем.

## Технологически контроль осуществляется по следующей схеме:

- **выбор концепции** контроля (система, процесс, частная проверка);
- **определение целей** контроля (целесообразность, правильность, регулярность и эффективность контроля);
- **установление норм** контроля (производственные, правовые, этические);
- **выбор метода** контроля (диагностический, текущий, за ключительный);
- **определение объема и области** контроля (сплошной, эпизодический, финансовый, качества продукции).

Система оценки работы в своей основе должна содержать позитивный подход.

*Главная задача* — оказание помощи работнику в улучшении работы и повышение производительности.

Для оценки работы сотрудников необходимо получить ответы на следующие вопросы.

- Что ожидает от меня руководство?
- Насколько хорошо я выполняю порученную мне работу?
- Как я могу улучшить свою работу?
- Как мне увеличить свой вклад в выполняемую работу?
- В каком направлении я должен двигаться дальше?
- Как мне достичь очередного рубежа?

Оценка работы со стороны руководителя позволяет ответить на следующие *вопросы*:

- Что делают сотрудники в настоящее время?
- Как хорошо они выполняют свою работу?
- Как можно улучшить их работу?
- Как может предприятие помочь работникам улучшить их работу?

Оценка работы обеспечивает установление обратной связи между руководителем и подчиненным, помогает поддерживать контроль рабочих процессов, способствует установлению контактов внутри предприятия.

## Процесс оценки работы должен соответствовать следующим требованиям:

- 1) оценка должна способствовать пониманию работником того, что от него ожидается;
- 2) в процесс оценки работы должен быть движущей силой для достижения поставленной цели;
- 3) формальная оценка должна быть основой установления эффективных связей и юридической оценки;
- 4) оценка работы должна быть предметом взаимного обсуждения; частичная оценка должна быть использована как инструмент совершенствования работы, особенно в случае возникновения сложных ситуаций;
- 5) параметры оценки должны представлять для работников программу действий по достижению поставленных целей.

В. Зигерт и Л. Ланг выделяют семь ошибок при проведении контроля:

1. *Контроль не должен ограничиваться единичными мерами.* Нормальный контроль — постоянная задача.

2. *Тотальный контроль порождает небрежность.* Он делает людей несамостоятельными и нерадивыми.

3. *Скрытый контроль вызывает только досаду.* То, что в обществе есть преступники, не основание для использования преступных методов в повседневной практике управления.

4. *Контролируйте не только «любимый» участок.* Опасность в том, что сотрудники быстро уясняют, что проверяется, а что нет.

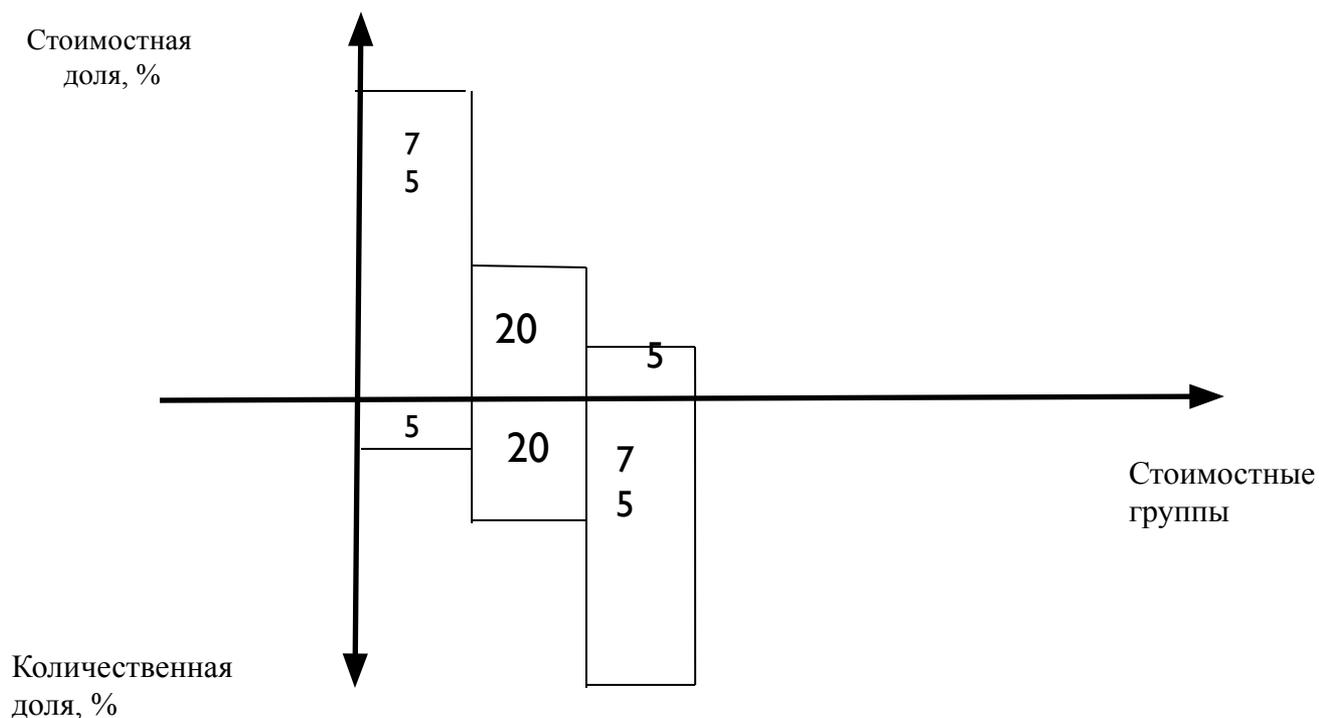
5. *Контроль не проформа.* Кто не контролирует, тот *не интересуется* достижениями своих сотрудников.

6. *Не контролируйте из недоверия.* Такой контроль исходит из того, что сотрудник всегда что-то делает не так, всегда что-то неправильно и нужно это что-то найти. Подозрительность свидетельствует о неуверенности руководителя в себе.

7. *Не держите своих выводов при себе.* Негативные результаты контроля бесплодны, если не становятся предметом обсуждения.

При помощи оперативных инструментов можно своевременно выявлять отклонение организации от выбранного курса и принимать более обоснованные решения для достижения намеченных целей.

Одним из таких инструментов является *ABC-анализ*, суть которого заключается в выявлении небольших в натуральном выражении величин, которым соответствуют большие стоимостные значения (рис.)



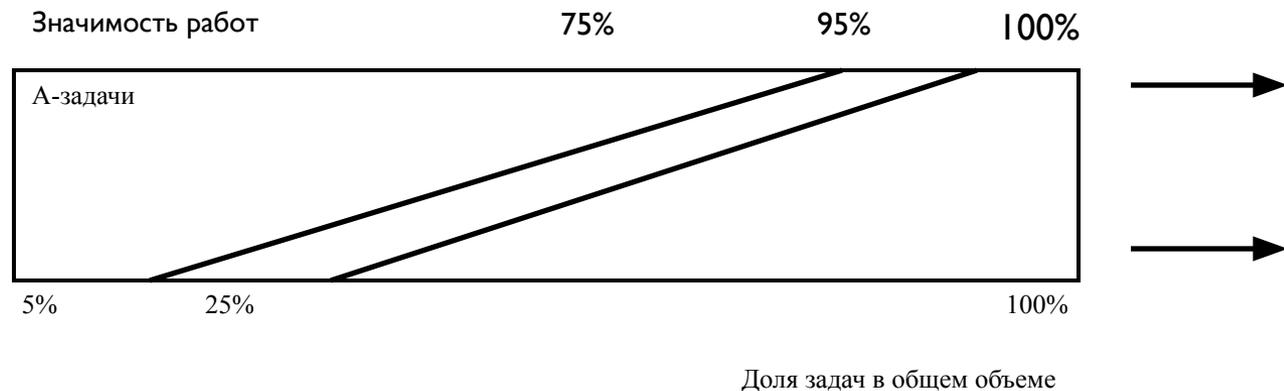


Из **ABC - анализа** следует, какими **поставщиками** организация должна заниматься больше. За счет же выявления значения отдельных деталей для организации достигается концентрация усилий на конкретных позициях деталей по их закупке.

В целях обеспечения надежности производственного процесса необходимо постоянно осуществлять *контроль и корректировки*. Для **A-деталей** запасы устанавливаются по потребности, а для **B- и C-деталей** — по расходу, т.е. если запасы таких деталей становятся ниже критического уровня, то необходимо подать заявку на приобретение новой партии таких деталей.

Для оценки степени важности задач пригоден все тот же **ABC-анализ**: личные посещения допустимы только для A-клиентов; в первую очередь следует выполнять не самые простые, а самые нужные работы и т.д.

**Затраты** на выполнение работ часто не соответствуют значимости этих работ. Например, **С-задачи** занимают примерно 75% времени и вносят вклад в получение доходов организации только в размере 5% (рис.).



## Порядок выполнения ABC-анализа следующий:

- **Составление списка** всех видов деятельности на соответствующий плановый период в один месяц.
- **Упорядочение всех задач** по важности (по их стоимостной оценке для достижения поставленной цели).
- **Оценка** всех учтенных видов деятельности в соответствии с ABC-шкалой.
- **Проверка** личного временного графика с точки зрения соответствия важности задач и запланированного для них времени.
- **Корректировка** временного графика в соответствии с установлением А-, В- и С-задач.

**А-задачи** нельзя делегировать, их невыполнение создает большие проблемы.

**В-задачи** хоть и важны, но их можно делегировать компетентным сотрудникам.

**С-задачи** — рутинные работы, выполнение которых дает незначительный вклад в достижение принятых целей.

Предприниматель не должен жестко планировать более 60% своего времени; 20% времени резервируется на непредвиденные вопросы (разговоры с посетителями, ответы на звонки и неожиданно возникающие проблемы).

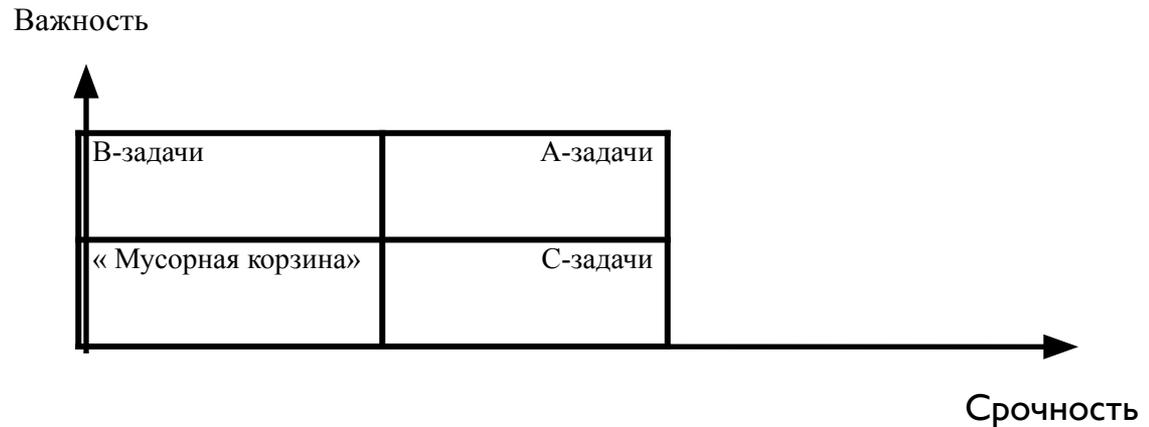
Оставшиеся 20% времени необходимо, по возможности, использовать для творческой деятельности

Разделение задач по важности и срочности приведено на рис.:

**А-задачи** важные и срочные, должны быть решены немедленно и лично человеком, которого они касаются;

**В-задачи** требуют планового выполнения (эти задачи при отсутствии времени можно делегировать для выполнения);

**С-задачи** очень срочные, но менее важные (их следует делегировать).



Эффективный контроль является важной предпосылкой для принятия решения менеджерами, поскольку контролер должен регулярно проводить анализ и применять инструменты информационного обеспечения руководства.

Стратегический и оперативный контроль образуют единый контур регулирования. Главное здесь — координация и контроль этапов стратегического управления как процесса и как системы. К основным функциям стратегического контроля относятся:

- ❖ *контроль* реализации стратегии;
- ❖ *развитие* информационного обеспечения стратегического управления;
- ❖ *мониторинг* стратегических индикаторов/показателей;
- ❖ первичный поэлементный и интегральный стратегический *анализ*;
- ❖ первичная *фиксация* критических стратегических позиций организации (внешних и внутренних);
- ❖ *участие* в постановке целей предприятия;
- ❖ *участие* в стратегическом анализе и стратегической рефлексии;
- ❖ *координация* всех этапов стратегического управления как процесса и как системы.

## Контрольные вопросы и задания

1. Что представляет собой организация как функция управления?
2. Какие сложились требования к разработке организационных структур?
3. Как называется функция, обеспечивающая упорядочение структуры по горизонтали?
4. Что собой представляет учет как функция управления?
5. Перечислите отличия бухгалтерского учета от управленческого.
6. Как классифицируют расходы организации?
7. Что входит в учетную политику организации?
8. Что понимается под контролем в менеджменте?
9. Назовите три основных вида контроля.