**Контрольная работа**

*Практическое задание:*

1. Представить конкретное предприятие: организационно-правовая форма, местоположение, виды деятельности, дерево целей.
2. Нарисовать схему организационной структуры конкретного предприятия.
3. Определить уровни управления предприятия.
4. Проанализировать структуру управления конкретного предприятия.
5. Выявить ее достоинства и недостатки.
6. Определить требования, которые были предъявлены при проектировании данной структуры управления.
7. Оценить эффективность представленной Вами структуры управления предприятия.
8. Разработать вариант внедрения службы контроллинга на конкретном предприятии (с изменением его структуры управления).
9. Разработать должностные инструкции состава службы контроллинга.
10. Показать информационные потоки, пронизывающие конкретное предприятие до и при внедрении службы контроллинга.
11. Проанализировать этапы принятия управленческих решений для внедрения службы контроллинга на конкретном предприятии.
12. Описать требования, которые были учтены при проектировании измененной структуры управления.
13. Оценить эффективность представленной Вами структуры управления предприятия.

При выполнении задания обратите внимание на Приложения 1-3.

**П Р И Л О Ж Е Н И Я**

*Приложение 1*

**Структура и состав контроллинга**

В службе контроллинга состоящей из 3-4 сотрудников (контроллеров), у каждого есть свои должностные обязанности, и в то же время должен соблюдаться командный принцип работы, когда какое-то крупное аналитическое задание сотрудники службы контроллинга выполняют все вместе, помогая друг другу.

Опыт внедрения контроллинга на ряде крупных российских предприятий показывает, что рациональным является следующий состав службы контроллинга:

* Начальник службы контроллинга;
* Контроллер-куратор цехов;
* Контроллер-специалист по управленческому учету
* Контроллер-специалист по информационным системам.

Начальник службы контроллинга- наиболее квалифицированный специалист с достаточным опытом работы на предприятии, который «изнутри знает», как организованы бухгалтерия и плановый отдел на предприятии. Начальник службы контроллинга должен знать бухгалтерский учет и разбираться в технологических вопросах работы своего предприятия. Для данной должности, возможно, подойдет заместитель главного бухгалтера или начальника планового отдела, а также кто-либо из экономистов предприятия. Начальник службы контроллинга несет ответственность за выходящие документы, аналитические расчеты и прогнозы перед своим непосредственным начальником- заместителем директора по экономике (финансовым директором), а также перед генеральным директором. Такое положение предъявляет повышенные требования к квалификации и интеллектуальным возможностям начальника службы контроллинга.

Контроллер-куратор цехов - квалифицированный специалист, знакомый с организацией работы и проблемами всех цехов предприятия, понимающий суть работы и технологические аспекты работы каждого цеха. Если предприятие очень крупное и цехов много (больше 10), то на эту должность требуется два человека, которые разделят собой цеха по группам (например, один возьмет цеха основного производства, другой - вспомогательного).

**Обязанности контроллера-куратора цеха:**

* Разработка форм сбора аналитической информации цехам предприятия;
* Сбор аналитической (плановой и фактической) информации от цехов (центров ответственности);
* Обработка и анализ полученных данных , разработка мотивов затрат по цехам и поддержание их актуальности
* Расчет аналитических показателей работы цехов и предприятия в целом;
* Прогнозирование выручки, затрат и прибыли с помощью методики контроллинга;
* Анализ отклонений фактических данных от плана, выявление причин отклонения и установление виновности
* Составление аналитических отчетов для заместителя генерального директора по экономике (финансового ректора);
* Экспертиза управленческих решений, связанных с затратами курируемых цехов.

На эту должность целесообразно приглашать экономистов цехов, экономистов планово-экономического отдела, бухгалтерии, финансового отдела, службы сбыта. Здесь решающую роль играют активность и желание работать.

Контроллер-специалист по управленческому учету - специалист, способный к аналитическому мышлению, владеющий высоким уровнем эрудиции.

Если объемы обрабатываемой информации в службе контроллинга велики, то создается должность контроллера-специалиста по управленческому учету, в чьи обязанности входит работа с бухгалтерией в плане получения аналитических данных из учетных регистров. Основным требованием, предъявляемым к такому специалисту, является теоретическое и практическое знание бухгалтерского учета на предприятии, знание особенностей и недостатков учета на данном конкретном предприятии.

**Обязанности контроллера-специалиста по управленческому учету**

* Разработка процедур передачи данных из бухгалтерии в службу контроллинга;
* Контроль за сбором и анализом фактической учетной информации в службе контроллинга;
* Разработка предложений по оптимизации учетного процесса в бухгалтерии с позиции аналитической службы;
* Экономическая экспертиза управленческих решений.

Возможно, что во избежание раздувания штата службы контроллинга на первом этапе ее существования начальник службы контроллинга сможет лично курировать работу с бухгалтерией и решать вопросы передачи данных для анализа в службу контроллинга, но если объем работы на данном участке критически велик, а выполнен6ие обязанностей начальника службы контроллинга не позволяет ему решать эту проблему лично, следует подобрать кандитатуру специалиста по управленческому учету.

**Контроллер-специалист по информационным системам** - квалифицированный специалист из отдела автоматизации, детально знающий документооборот на предприятии и способный поставить задачу автоматизации контроллинговой работы.

Следует понимать, что полноценное функционирование службы контроллинга тесно увязано с оптимизацией информационных потоков на предприятии, а, следовательно, с автоматизацией финансово-хозяйственной деятельности предприятия и использованием современных информационных технологий.

Сбор аналитической информации должен быть максимально автоматизирован, чтобы избежать искажений, ошибок и злоупотреблений. Поскольку алгоритм сбора информации и формы отчетности в службе контроллинга свои, специфические, то целесообразно иметь в штате специалиста, который ведет отдел автоматизации, учитывались потребности службы контроллинга. Существующий на предприятии отдел автоматизации, как правило, занимается автоматизацией «вообще» и руководствуется запросами отдельных финансово-экономических служб (чаще всего бухгалтерии) вместо того, чтобы решать интегрированную задачу создания информационной среды работы предприятия. Контроллер-специалист по информационным системам должен решать свою задачу автоматизации в масштабе предприятия и координировать решение своей задачи с задачами автоматизации других служб.

**Обязанности контроллера-специалиста по отношению к информационным системам**:

* Оценка целесообразности автоматизации контроллинговой работы на отдельных этапах;
* Оценка вариантов и предложений отдела автоматизации по автоматизации контроллинговой работы;
* Расчеты и обоснование затрат на автоматизацию контроллинговой работы;
* Разработка форм для автоматизированного сбора информации;
* Оптимизация документооборота на предприятии;
* Координация работы отдела автоматизации в области автоматизации контроллинговой работы;
* Оценка качества функционирования существующих систем автоматизации финансово-хозяйственной деятельности предприятия и выработка предложения по упрочнению работы этих систем.

*Приложение 2*

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

(структура должностной инструкции)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(наименование должности)

Предприятие\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Арес\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подразделение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Фамилия, имя, отчество лица, исполняющего данную должность:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подчинение:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(наименование лица, которому подчинена данная должность)

Цель работы:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Содержание работы (выполняемые функции):\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Требования к знаниям и умениям:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Требования к квалификации:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Обязанности:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Права:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Качественная и количественная оценка работы:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оплата и условия труда:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Формы ответстветственности:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Руководитель предприятия

(подразделения)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись)

Должностное лицо, принявшее инструкцию:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

К разработке должностной инструкции

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ- это документ, регламентирующий содержание работы по исполняемой должности, квалификационные требования, обязанности и права работника, а также систему вознаграждения и ответственности, направленные на максимизацию усилий человека в процессе трудовой деятельности.

Должностная инструкция обычно разрабатывается для условий деятельности конкретного предприятия и не зависит от индивидуальных особенностей лица, занимающего данную должность.

В отдельных случаях, когда руководитель стремится добиться особого (ключевого) результата от исполнения должности, должностная инструкция разрабатывается на конкретное должностное лицо.

ОБЩАЯ ЧАСТЬ должностной инструкции содержит наименование и адрес предприятия, наименование структурного подразделения и лица, которому подчинена данная должность, цель работы.

КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ к должности содержат требования к знаниям и умениям, стажу работы, уровню образования и типовые функции. Они составляются на основе Единого тарифно-квалификационного справочника ( работ и профессий рабочих- ЕТКС) и Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих.

С учетом происходящих изменений в рыночных условиях деятельности предприятия могут вводиться новые квалификационные требования.

ОБЯЗАННОСТИ - раскрывают содержание работы по конкретной должности на основе квалификационных требований. Обязанности формулируются таким образом, чтобы в каждой из них присутствовало конкретное содержание работы и возможность его измерения. Обязанности можно подразделить на основные, постоянные и разовые поручения.

ПРАВА- формулируются таким образом, чтобы на их основе обеспечивалась возможность успешного выполнения каждой обязанности.

КАЧЕСТВЕННАЯ И КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕКА РАБОТЫ - содержит измерители качества и количества труда для последующего анализа и оплаты.

ОПЛАТА И УСЛОВИЯ РАБОТЫ. Оплата предусматривает форму и способы вознаграждения за труд, условия оплаты в период болезни, компенсационные выплаты и др. Условия работы включают режим труда и отдыха, порядок предоставления ежегодных отпусков, порядок страхования, систему социальных льгот.

ФОРМЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ - предусматривают материальную административную, дисциплинарную, уголовную, экономическую, социальную ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение должностных обязанностей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Наименование действий принятия управленческого решения** |  |
| 1 | Построение проблемы |  |
| 2 | Документальное оформление |  |
| 3 | Определение разрешимости проблемы |  |
| 4 | Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого |  |
| 5 | Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме |  |
| 6 | Оформление решения |  |
| 7 | Разработка вариантов решения проблемы |  |
| 8 | Определение существования проблемы |  |
| 9 | Оценка новизны проблемы |  |
| 10 | Контроль за выполнением |  |
| 11 | Выбор решения |  |
| 12 | Оценка вариантов решения |  |
| 13 | Организация выполнения |  |
| 14 | Постановка задачи исполнителя |  |
| 15 | Выбор критерия оценки вариантов решения |  |
| 16 | Установление взаимосвязи с другими проблемами |  |
| 17 | Формулирование проблемы |  |
| 18. | Определение причин возникновения проблемы |  |
|  | Сумма ошибок |  |

Мебельное предприятие ООО «РеЛелайн», г.Красноярск

