ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ РФ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

КАМСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ ИНЖЕНЕРНО-

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ

ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕССА

КАФЕДРА «Мировая экономика»

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

По дисциплине «Менеджмент»

На тему : « Роль менеджера в создании эффективной системы контроля на предприятии».

Выполнил

студент группы 6822

Молькова Т.А.

Проверил

преподаватель

Набережные челны

2010

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1 КОНТРОЛЬ НА ПРЕДПРИЯТИИ

2 СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЯ

3 КОНТРОЛЛИНГ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

ВВЕДЕНИЕ

Предприятие (организация) – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Чтобы организация могла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому управлениеявляется важнейшей деятельностью для организации.

Управление предприятием представляет собой процесс, в основе которого лежит воздействие на коллектив предприятия и все стороны его деятельности с целью получения максимальных результатов. Такое воздействие на каждом предприятии и в организации оказывают управленческие кадры. Чем эффективнее процесс управления на предприятии, тем выше оказывается результативность деятельности всего предприятия.

Управление предприятием как вид профессиональной деятельности базируется на обоснованном применении управленческих технологий. Управление включает совокупность методов и средств сбора и обработки информации, приемов эффективного воздействия на работников, принципов, законов и закономерностей организации и управления, систем контроля.

В современных условиях контроль приобретает характер основы, присутствующей на всех уровнях управления. В более широком смысле в конкурентной среде рыночных отношений эффективный управленческий контроль, при прочих равных условиях, является гарантией успешной деятельности организации.

Менеджер — это профессионал по организации и управлению производством, сбытом и сервисом, обладающий административно-хозяйственной самостоятельностью.

Контроль помогает менеджеру управлять процессами, за которые на него возложена ответственность и координировать эти процессы по организации в целом.

1 КОНТРОЛЬ И ЕГО ФОРМЫ

Контроль – функция процесса управления, целью которой является количественная и качественная проверка результатов деятельности, выполняемой посредством остальных функций, обеспечение достижения целей организацией.

Контроль осуществляется путем наблюдения, учёта и анализа всех сторон деятельности организации. По данным контроля устраняются выявленные ошибки; проводится корректировка ранее принятых решений, норм, нормативов, показателей бизнес–плана.

Правильно поставленный контроль ведётся своевременно, просто, понятно, экономично, ориентируется на конечные результаты. При сопоставлении фактических данных о производственно–коммерческих результатах деятельности всех подразделений и организации в целом с предусмотренным бизнес–планом, выявляют отклонения, анализируют причины этих отклонений и разрабатывают конкретные мероприятия, с помощью которых можно устранить негативные отклонения.

Единство целей контроля не исключает многообразия его способов и приемов, которые органически связаны между собой. Различают следующие методы контроля: проверку исполнения принятых решений; обследование; технический контроль; экономический анализ; инвентаризацию; ревизию; счетную проверку балансов и отчетов.

Повышение роли функции контроля в управлении предприятием тесно связано с использованием автоматизированных информационных систем и электронно-вычислительной техники, которые позволили оперативно и точно передавать по назначению информацию, производить ее обработку и анализ, выявлять отклонения от намеченных показателей и принимать в связи с этим срочные решения. Это дало возможность осуществлять систематический контроль за производственной и сбытовой деятельностью всех подразделений в поэтапном ее осуществлении, координировать и своевременно вносить необходимые коррективы в связи с изменением условий на рынке.

Существует несколько форм контроля. Финансовый контроль осуществляется путем получения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам, идентичным для местных и зарубежных дочерних компаний. Стратегический, или управленческий, контроль направлен на решение стратегических задач и тесно связан, естественно, со стратегическим планированием и управлением. Тактический, или административный, контроль призван систематически следить за обеспечением выполнения текущих задач, программ, планов.

Контроль необходим при заполнении форм первичного учёта и составлении статистической отчётности организации. Контроль данных – важная технологическая операция, состоящая в сравнении значений информации, представленной в формализованном виде, позволяющем передавать и (или) обрабатывать ее на компьютере, сопоставляя с эталонными значениями. При этом производится проверка правильности заполнения реквизитов документа и содержащихся в нём сведений с целью выявления и устранения возможных ошибок. Данные обычно представляются на определенных носителях, которые могут быть бумажными (бланки, таблицы и т.п.) и машинными, в том числе с использованием компьютеров, – лазерные диски, магнитные дискеты и диски, магнитные ленты и т.п., которые достаточно дороги. Поэтому безошибочные данные экономят организации существенные денежные средства.

Так же в качестве функции управления различаю виды контроля:

1) предварительный. Предварительный контроль осуществляют до начала деятельности организации с целью проверки его готовности к предстоящей работе главным образом по следующим основным направлениям:

- управленческие решения контролируют соответствие их по форме и по содержанию законодательным актам, так как чёткость установок, доходчивость инструкций, верность правового и нормативного обеспечения предопределяют вероятность успеха в работе организации;

- контроль персонала и умения управлять информационными ресурсами. Необходимо держать под постоянным контролем кадровые службы, профессиональную подготовку сотрудников, отбирая при этом самых квалифицированных специалистов, умеющих работать с компьютерами. В сферу контроля персонала входят также вопросы, связанные с пониманием исполнителями цели своей деятельности. Со знанием ими прав, роли коллективов всех звеньев организации в решении каждодневных задач, обязанностей, специфики работы. А также норм выработки, иерархии подчинённости, ответственности и условий материальных и моральных вознаграждений, т.к. кадры решают, если не все, то очень многое;

- контроль состояния материальных ресурсов. Прежде всего, уточняются источники поставки материальных ресурсов, осуществляется проверка своевременности и достаточности их наличия, регулярность и надежность поступления, качество и соответствие стандартам, производится сравнение фактического положения с предусмотренным ранее;

- контроль образования и распределения финансовых ресурсов.

2) Текущий контроль. Данный контроль осуществляется непосредственно в ходе производственно – коммерческой деятельности и включает:

- оперативный контроль – ежедневный контроль за производственно – коммерческой деятельностью, за технологией, качеством продукции, работ, услуг и т.д;

- стратегический контроль – определяет эффективность работы организации, с учётом использования всех ресурсов, расчётов производительности труда, материалоёмкости и экономической рентабельности производства.

Как правило, текущий контроль ведется по промежуточным целям, чтобы успеть скорректировать дальнейшую деятельность организации. Эти промежуточные цели называются точками контроля. Чем продолжительнее период времени выполнения бизнес–плана, тем больше должно быть таких точек. Это позволяет раньше заметить ошибки и своевременно внести коррективы.

3) Заключительный (итоговый). Заключительный контроль связан с оценкой выполнения организацией всех разделов бизнес – плана, и поэтому требует всестороннего анализа сильных и слабых аспектов деятельности организации за истекший период – с целью получения необходимой информации для последующих этапов планирования.

Контроль производится не ради самого контроля, а для успешного достижения организацией положительных результатов всех видов деятельности. Поэтому лучше не собирать лишней информации, а только - релевантную, так как контроль – самый дорогой вид управленческой деятельности, и контролировать необходимо только то, что действительно важно и необходимо.

Контроль призван снабжать менеджеров предприятия качественной информационной базой для принятия управленческих решений. Контроль как функция управления будет эффективным, если он носит стратегический характер, нацелен на достижение конкретных реальных результатов, понят, принят и освоен ответственными исполнителями.

2 СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЯ

В процедуре контроля есть три чётко различимых этапа:

1) выработка стандартов и критериев. Стандарты — это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддаётся измерению. Эти цели явным образом вырастают из процесса планирования. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий предприятия.

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 нужно, 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 менеджеры 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.

2) Сопоставление с эталонами, стандартами и критериями фактических результатов деятельности организации. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом, он принимает важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов.

На данном этапе даётся оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, является наиболее заметной частью всей системы контроля. Эта деятельность заключается в определении масштаба отклонений, измерении результатов, передачи 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.

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) Принятие необходимых корректирующих действий. Осуществляется после вынесения оценки. Менеджер должен выбрать одну из трёх линий поведения:

- ничего не предпринимать. Основная цель — добиться такого положения, при котором процесс управления предприятием действительно заставлял бы её функционировать в соответствии с планом. Если сопоставление фактических результатов с плановыми говорит о том, что установленные цели достигаются, лучше всего ничего не предпринимать. Но в управлении нельзя рассчитывать на то, что случившееся один раз повторится снова. Даже наиболее совершенные методы должны подвергаться изменениям. Так, например, если система контроля показала, что в каком-то элементе организации все идет хорошо, необходимо продолжать измерять результаты, повторяя цикл контроля;

- устранить отклонения. Смысл корректировки во всех случаях состоит в том, чтобы понять причины отклонения и добиться возвращения предприятия к правильному образцу действий. Система контроля, которая не позволяет устранить серьезные отклонения прежде, чем они перерастут в крупные проблемы, не эффективна.

Осуществление корректировки может быть достигнуто путем улучшения значения каких-либо внутренних переменных факторов данной организации, усовершенствования функций управления или технологических процессов. Важно подчеркнуть, что причиной возникающих проблем может быть любая переменная величина и что вклад в отклонение полученных результатов от желаемых может давать сочетание различных факторов.

Менеджер не может выбрать какое-то одно корректирующее действие только потому, что оно решает только что возникшую проблему. Прежде чем выбирать корректирующее действие, необходимо взвесить все имеющие отношения к данной проблеме внутренние переменные и их взаимосвязи. Поскольку все подразделения организации так или иначе связаны между собой, любое крупное изменение в одном из них затронет всю организацию. Вот почему менеджер должен вначале убедиться, что предпринимаемое им корректирующее действие не создаст дополнительных трудностей, а поможет их разрешить;

- пересмотреть стандарты. Не все заметные отклонения от стандартов следует устранять. Иногда сами стандарты могут оказаться нереальными, потому что основываются лишь на планах. При пересмотре планов должны пересматриваться и плановые величины.

Для эффективности контроля данный процесс должен соответствовать следующим принципам:

1) ориентация на результат. Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед менеджером. Проведение измерений и их результаты важны как средство достижения этой цели. Контроль можно назвать эффективным, когда предприятие фактически достигает поставленных целей.

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

3) Своевременность контроля. Своевременность контроля заключается не в исключительно высокой скорости или частоте проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного интервала такого рода определяется с учётом временных рамок основного плана, скорости изменений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов.

4) Гибкость контроля. Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям. Незначительные изменения планов редко бывают сопряжены с необходимостью серьёзных изменений в системе контроля.

5) Простота контроля. Наиболее эффективный контроль — это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны. Если система контроля слишком сложна, а люди, работающие с ней не понимают и не поддерживают её, то такая система контроля не может быть эффективной. Избыточная сложность ведёт к беспорядку. Контроль должен соответствовать потребностям и возможностям менеджера, реализующих её.

6) Экономичность контроля. Все затраты, совершаемые предприятием, должны приводить к увеличению её преимуществ и доходов. Затраты средств должны приближать предприятие к поставленным целям. Для того, чтобы контроль был экономически оправдан, отношение затрат к возможной прибыли у него должно быть довольно низким.

Люди являются неотъемлемым элементом контроля, как, впрочем, и всех других стадий управления. Поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей. Повседневный, последовательный, глубокий контроль за работой каждого сотрудника предприятия и всей команды в целом является важной функцией менеджера. Без налаженного контроля невозможно добиться скоординированных действий коллектива в реализации миссии предприятия и ее перспективной программы, организации четкого взаимодействия всех работников.

Менеджер должен откровенно обсудить со своими подчиненными, какие значения ожидаемых результатов будут применяться в качестве стандартов в каждой области контроля. Подобное общение должно увеличить вероятность того, что работники точно поймут истинную цель контроля и помогут установить скрытые упущения в системе контроля. Менеджеры не должны проверять работу чаще и тщательнее, чем это необходимо.

При разработке мер контроля менеджер должен принять во внимание мотивацию. Если менеджер хочет, чтобы сотрудники были мотивированы на полную самоотдачу в интересах организации, он должен справедливо вознаграждать их за достижение установленных стандартов результативности.

Управленческая деятельность эффективна лишь в том случае, если выполнение принятого решения своевременно контролируется для установления правильности, законности и целесообразности проводимых мероприятий.

3 КОНТРОЛЛИНГ

Для того, чтобы предприятие имело возможность добиться крупных успехов и признания на рынке, необходимо внедрять в практику наиболее передовые, прогрессивные методы работы. К числу таких новаций относится практика внедрения контроллинга. В настоящее время система контроля всё чаще дополняется системой контроллинга, обеспечивающее более эффективное управление фирмой в целях долговременного существования её на рынке, представляющего инструмент управления достижением высоких конечных результатов деятельности предприятия.

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

Контроллинг – это 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.

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 крнтроллинга оказываются весьма эффективными в управлении предприятием в рамках согласования целей, при обеспечении сохранения финансовой прочности фирмы. Задача контроллера 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. 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.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

управление решение контроль персонал

Для эффективной реализации управленческих решений и получения запланированных результатов менеджеру необходимо осуществлять контроль выполнения принятых решений. В этих условиях требуется комплексная методология и основанный на ней инструментарий, которые бы позволили предопределить стабильные успехи в настоящем и будущем. В качестве такого инструмента выступает контроль, который призван оказывать помощь менеджерам в процессе разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Основное требование к контролю — его эффективность. Эффективность контроля — это обеспечение с его помощью максимального выполнения поставленных перед предприятием задач. Контроль не должен рассматриваться как самоцель, он должен проводиться не для того, чтобы просто собрать и проанализировать информацию, а для оказания реальной помощи руководителям всех звеньев.

Контроль является необходимой самостоятельной функцией управления в условиях предприятия. Факты образуют реальную основу выводов контроля. Без систематизации и обобщений, без логического осмысления не может быть контроля.

Система контроля связывает воедино все функции управления, так как позволяет менеджерам поддерживать приемлемое положение дел и корректировать неверные шаги путем перепланирования, реорганизации и переориентации, направляя процесс управления по установленным идеальным моделям.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1 Вершигора Е.Е. Менеджмент: учебное пособие, 2-е переработанное и дополненное издание. - М.:ИНФРА,2008.

2 Воронина Э.М. Менеджмент предприятия и организации: учебно-практическое пособие. - М.,2004.

3 Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: учебное пособие, издание 2-е, дополненное и переработанное. — Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.

4 Гусева Е.П. Менеджмент: учебно-методический комплекс. - М., 2008.

5 Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления: Пер. с нем. Ю.Г. Жукова и С.Н. Зайцева / Под ред. С.А. Николаевой — М.: Финансы и статистика, 1993.

6 Медведев В.П. Основы мененджмента: учебно-методическое пособие. — М.: «ДеКА», 2002.

7 Орлов А.И. Принятие решений. Теория и методы. - Спб., 2005

8 Панкин А. И. Основы практического менеджмента: учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

9 Питер Друкер Задачи менеджмента в XXI веке. — М.: «Вильямс», 2007.

10 Попов Л.В., Исакова Р.Е., Головина Т.А. Контроллинг: учебное пособие. - М.: «Дело и Сервиз», 2003.

11 Румянцева З.П. Менеджмент организации: учебное пособие - М., 2005.

12 Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

13 Управление современной компанией / Под редакцией проф. Б.Мильнера и проф. Ф.Лииса. - М.: Инфра-М, 2009.