**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ**

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

**«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»**

**Институт Маркетинга**

Кафедра менеджмента

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по дисциплине «Основы менеджмента»

тема: «Контроль как функция управления»

Исполнитель:

студентка Белоногова Т.А.

*(инициалы, фамилия)*

2 курса группы Маркетинг 2-1

*(номер группы)*

Проверил преподаватель:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Мясников М.Г.

*(подпись) (инициалы и фамилия)*

Москва 2011

Содержание:

|  |  |
| --- | --- |
| Введение………………………………………………………………………………….  Глава 1. Сущность и место контроля в менеджменте………………………………...   * 1. Сущность и смысл контроля……………………………………………………   2. Процесс контроля………………………………………………………………..   3. Характеристики эффективного контроля……………………………………...   Глава 2. Анализ системы контроля ОАО «Челныстройремонт»……………………..   * 1. Краткая характеристика предприятия ОАО «Челныстройремонт»………….   2. Анализ существующей на предприятии системы контроля исполнения решений и документов…………………………………………………………...   3. Причины и факторы, снижающие эффективность работы…………………...   Глава 3. Совершенствование системы контроля в принятии управленческих решений……………………………………………………………………….  Заключение………………………………………………………………………………  Список использованной литературы…………………………………………………..  Приложения……………………………………………………………………………... | 3  4  4  10  14  17  17  20  22  24  29  31  32 |

**Введение**

На деятельность организации оказывают влияние многочисленные факторы внешней и внутренней среды, действие которых предвидеть с достаточной степенью вероятности не всегда удается. Планы не всегда выполняются так, как было задумано. Люди не всегда принимают делегированные им права и обязанности. Руководству не всегда удается должным образом мотивировать людей на достижение поставленных целей. Меняются условия окружающей среды и организация должна к ним адаптироваться.

У руководства появляется возможность обнаружить собственные ошибки и ошибки персонала, а также определить, достигнуты ли поставленные цели благодаря выполнению еще одной функции менеджмента - функции контроля.

Контроль относится к числу тех функций управления, сущность которых не всегда правильно понимается людьми. Слово “контроль” как и слово “власть” вызывает чаще всего отрицательные эмоции, т.к. воспринимается, прежде всего, как ограничение, принуждение. И, действительно, контроль как функция, которую выполняет менеджер, состоит в обеспе­чении подчинения кому-то или чему-то. С помощью контроля устанавли­ваются ограничения, благодаря которым исключается возможность дейс­твий, наносящих вред организации. Однако, это лишь один из аспектов контроля.

Основная задача контроля заключается в установке стандартов, которыми следует руководствоваться при выпол­нении заданий, измерении фактически достигнутых результатов и проведении корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Выполнение менеджерами функции контроля начинается одновременно с выполнением функции планирования в процессе выработки целей и задач организации. Контроль является неотъемлемой частью процесса управления в любой организации.

Хорошо продуманные планы и организационные структуры не всегда могут  обеспечить достижение поставленных целей из-за изменения законов, технологий, условий конкуренции и других факторов внешней среды. Для того, чтобы подготовиться и отреагировать должным образом на подобные изменения, организациям нужен эффективный механизм своевременной оценки воздействия на них этих факторов перемен. Такой механизм может быть создан на основе контроля.

Контроль помогает также определить, какие именно из применяемых способов достижения целей оказались наиболее эффективными и какие – неудачными и, таким образом, фирмы определяют, в каких областях им следует расширяться, а в каких следует свернуть свою деятельность.

Целью курсовой работы является изучение системы контроля принятия управленческих решений и разработка рекомендаций по оптимизации системы контроля на примере ОАО «Челныстройремонт».

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

* Изучить литературу по выбранной теме;
* Дать определения основным понятием, классификацию контроля и выделить этапы контроля;
* Проанализировать работу системы контроля в ОАО «Челныстройремонт»;
* Разработать рекомендации по оптимизации системы контроля в принятие управленческих решений;
* Сделать выводы.

**ГЛАВА 1.**

**СУЩНОСТЬ И МЕСТО КОНТРОЛЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

**1.1. Сущность и смысл контроля**

Слово «контроль» как и слово «власть» рождает прежде всего отрицательные эмоции. Для многих людей контроль означает прежде всего ограничение, принуждение, отсутствие самостоятельности и т.п. – в общем, все то, что прямо противоположно нашим представлениям о свободе личности. Вследствие такого устойчивого восприятия, контроль относится к числу тех функций управления, сущность которых понимается чаще всего неправильно. Если спросить, что же означает контроль для менеджера, то чаще всего люди ответят вам, – это то, что позволяет удерживать работников в определенных рамках. В принципе – это верно. Один из аспектов контроля действительно состоит в обеспечении подчинения чему-то. Однако сводить контроль просто к неким ограничениям, исключающим возможность действий, наносящих вред организации и заставляющих каждого вести себя строго дисциплинированно, – означало бы упустить из виду основную задачу управления.

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

**Почему необходим контроль**

Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Контроль очень важен, если вы хотите, чтобы организация функционировала успешно. Без контроля начинается хаос и объединить деятельность каких-либо групп становится невозможно. Важно и то, что уже сами по себе цели, планы и структура организации определяют ее направление деятельности, распределяя ее усилия тем или иным образом и направляя выполнение работ. Контроль, таким образом, является неотъемлемым элементом самой сущности всякой организации.

Планы и организационные структуры – это лишь картины того, каким хотелось бы видеть будущее руководству. Множество разнообразных обстоятельств может воспрепятствовать тому, чтобы задуманное реализовалось. Изменения законов, социальных ценностей, технологии, условий конкуренции и других переменных величин окружающей среды могут превратить планы, вполне реальные в момент их формирования, через некоторое время в нечто совершенно недостижимое. Только представьте себе последствия, которые оказали на американские автомобильные корпорации в течение последних 10 лет введение новых экологических стандартов и норм безопасности, усиление конкуренции с японскими и европейскими автомобильными фирмами и энергетический кризис в сочетании с теми изменениями, с которыми они столкнулись в предшествующие десятилетия. Для того чтобы подготовиться и отреагировать должным образом на подобные изменения, организациям нужен эффективный механизм оценки воздействия на них этих перемен.

Кроме того, даже самые лучшие организационные построения имеют свои изъяны. Специализация и разделение труда, например, могут породить проблемы координации, трения между отдельными бригадами и рабочими группами, скучную работу с отсутствием мотивации. Структура, выглядящая привлекательно на бумаге и успешно использовавшаяся в другом месте и в другое время, может и не оправдать всех надежд, возлагающихся на нее руководством данной организации.

Еще одним фактором неопределенности, постоянно присутствующим в управлении, являются люди, выполняющие большинство работ в любой организации. Люди не компьютеры. Их нельзя запрограммировать на выполнение какой-либо задачи с абсолютной точностью. Несмотря на многочисленные недавние успехи в понимании механизма поведения людей в процессе трудовой деятельности, менеджеры еще очень далеки от того, чтобы сколько-нибудь связно и детально прогнозировать ответную реакцию работников на введение новых инструкций и команд, возложение дополнительных прав и обязанностей.

Ошибки и проблемы, возникающие при анализе ситуации внутри организации переплетаются, если их вовремя не исправить, с ошибками в оценке будущих условий окружающей среды и поведения людей. По аналогии с этим, если вы ошиблись при подсчете ваших доходов и расходов, то из-за этого вы можете затем допустить еще более серьезную ошибку, неправильно выписав чек, и тем самым нанести серьезный ущерб своим друзьям, деловым партнерам или своей репутации в банковских кругах. Вероятность такого переплетения ошибок в организации весьма велика из-за высокой степени взаимозависимости видов деятельности.

Стоявшие во главе многих обанкротившихся фирм предприниматели не понимали важности функции контроля, и допущенные ошибки накладывались и нарастали, пока не происходило банкротство фирмы или она не начинала нести серьезные финансовые потери.

Еще более распространенной является ситуация, при которой организация не гибнет, а существует, но постоянно переходит из одного кризиса в другой. Поразительно большое число достаточно опытных руководителей считает, что в их бизнесе такое состояние неизбежно. Они, конечно, чувствуют, что другие фирмы решают аналогичные проблемы как-то проще, без крайнего напряжения сил, но их собственные дела мчатся как дикий мустанг по краю пропасти, и нет ни времени, ни сил остановиться, оглянуться и отвернуть от края. На самом деле ничто не может быть более обманчивым, чем эта картина. 'Конечно, время от времени некая случайная ситуация может развиваться слишком быстро, чтобы организация сразу могла зафиксировать ее и выработать линию поведения, но в большинстве случаев нет никакой необходимости постоянно прибегать к методам кризисного управления.

Функция контроля – это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

Одна из важнейших причин необходимости осуществления контроля состоит в том, что любая организация безусловно обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации.

Равно важной является и положительная сторона контроля, состоящая во всемерной поддержке всего того, что является успешным в деятельности организации. Сопоставляя реально достигнутые результаты с запланированными, т.е. отвечая на вопрос «Насколько мы продвинулись к поставленным целям?», руководство организации получает возможность определить, где организация добилась успехов, а где потерпела неудачу. Другими словами, один из важных аспектов контроля состоит в том, чтобы определить, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективно способствовали достижению ее общих целей. Определяя успехи и неудачи организации и их причины, мы получаем возможность достаточно быстро адаптировать организацию к динамичным требованиям внешней среды и обеспечить тем самым наибольшие темпы продвижения к основополагающим целям организации.

Контроль – то критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Контроль не может оставаться прерогативой исключительно менеджера, назначенного «контролером», и его помощников. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Контроль есть фундаментальный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в данной организации. Существует три основных вида контроля: предварительный, текущий, заключительный. По форме осуществления все эти виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления (рис. 1.1).

**Предварительный контроль**

Предварительный контроль

Текущий контроль

Заключительный контроль

Время

Рис. 1.1. Время осуществления основных видов контроля

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

Основными средствами осуществленияпредварительногоконтроля является реализация (не создание, а именно реализация) определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, то их строгое соблюдений – это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. Аналогично, если писать четкие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки целей до подчиненных, набирать в административный аппарат управления квалифицированных людей, все это будет увеличивать вероятность того, что организационная структура будет работать так, как задумано. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях – по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

**Человеческие ресурсы**

Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Для того чтобы убедиться, что принимаемые работники окажутся в состоянии выполнить порученные им обязанности, необходимо установить минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области и проверить документы и рекомендации, представляемые нанимаемым. Существенно повысить вероятность привлечения и закрепления в составе организации компетентных работников можно также путем установления справедливых размеров выплат и компенсаций, проведения психологических тестов, а также при помощи многочисленных собеседований с работником в период перед его наймом. Во многих организациях предварительный контроль человеческих ресурсов продолжается и после их найма в ходе курса обучения. Обучение позволяет установить, что же дополнительно нужно добавить и руководящему составу, и рядовым исполнителям к уже имеющимся уних знаниям и навыкам, прежде чем приступать к фактическому исполнению своих обязанностей. Курс предварительного обучения повышает вероятность того, что нанятые работники будут трудиться эффективно.

**Материальные ресурсы**

Очевидно, что сделать высококачественную продукцию из плохого сырья невозможно. Поэтому промышленные фирмы устанавливают обязательный предварительный контроль используемых ими материальных ресурсов. Контроль осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материаловэтим требованиям. Один из способов предварительного контроля в этой области .состоит в выборе такого поставщика, который убедительно доказал свои возможности поставлять материалы, соответствующиетехническим условиям. К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов в организации на уровне, достаточном для того, чтобы избежать дефицита.

**Финансовые ресурсы**

Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет (текущий финансовый план), который позволяет также осуществить функцию планирования. Бюджет является механизмом предварительного контроля в том смысле, что он дает уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у нее будут. Бюджеты устанавливают также предельные значения затрат и не позволяют тем самым какому-либо отделу или организации в целом исчерпать свои наличные средства до конца.

**Текущий контроль**

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

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

Обратная связь, в том смысле, в каком этот термин будет использоваться здесь, это данные о полученных результатах. Простейшим примером обратной связи является сообщение начальника подчиненным о том, что их работа неудовлетворительна, если он видит, что они делают ошибки. Системы обратной связи позволяют руководству выявить множество непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед нею задачам.

**Организационные системы с обратной связью**

Системы контроля с обратной связью, используемые в управлении, влияют на «входы», чтобы достичь требуемых характеристик на «выходе». «Входом» для организационных систем с обратной связью являются все виды ресурсов: материальных, финансовых и человеческих. «Выходом» таких систем являются товары или услуги. Но есть одно очень важное отличие. Большинство организационных систем контроля с обратной связью относятся к открытым, или незамкнутым системам. Внешний для таких систем элемент – руководитель-менеджер, регулярно воздействует на эту систему, внося изменения как в ее цели, так и в функционирование. В управлении необходимы системы именно открытого типа, поскольку на организацию оказывают воздействия очень много переменных величин.

Таблица 1.1.

**Все системы с обратной связью**

|  |
| --- |
| 1. Имеют цели  2. Используют внешние ресурсы  3. Преобразуют внешние ресурсы для внутреннего использования  4. Следят за значительными отклонениями от намеченных целей  5. Корректируют эти отклонения для того, чтобы обеспечить достижение целей |

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

**Заключительный контроль**

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

Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее, по мнению профессора Уильяма Ньюмена, специализирующегося по вопросам управления, он имеет две важные функции. Одна из них состоит в том, что заключительный контроль дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность лучше оценить, насколько реалистичны были составленные им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем. Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации. Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности, то, очевидно, что фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно. По словам Ньюмена, измерять результативность и давать соответствующие вознаграждения необходимо «для того, чтобы сформулировать будущие ожидания о существовании тесной связи между фактическими результатами и вознаграждением».

**1.2. Процесс контроля**

В процедуре контроля есть три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

## Установление стандартов

Первый этап процедуры контроля демонстрирует, насколько близко, в сущности, слиты функции контроля и планирования.Стандарты – это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Эти цели явным образом вырастают из процесса планирования. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации.

Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличают две очень важные особенности. Они характеризуются наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа, и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы. Примеры целей, которые можно использовать в качестве стандартов контроля: получить прибыль в размере 1 млн. долл. в следующем году или уменьшить количество, воздерживающихся от голосования на 3%. Конкретный критерий (в данном случае 1 млн. долл.) и определенный период времени (один год) называются показателями результативности (рис. 1.2.).

Установите стандарты

Выработайте показатели результативности

Рис. 1.2. Первый этап процесса контроля

Относительно легко установить показатели результативности для таких величин как прибыль, объем продаж, стоимость материалов потому, что они поддаются количественному измерению. Но некоторые важные цели и задачи организаций выразить в числах невозможно. Например, повышение морального уровня, рассматриваемое в качестве цели, выразить в числовых показателях очень трудноили зачастую вообще невозможно.

**Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами**

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом он принимает и еще одно очень важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. На этой, второй стадии процедуры контроля дается оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, зачастую является наиболее заметной частью всей системы контроля. Эта деятельность заключается в определении масштаба отклонений, измерении результатов, передаче информации и ее оценке (рис. 1.3.).

Сравните достигнутые результаты со стандартами

Установите масштаб отклонений

Используйте принцип исключения

Измерьте результаты

Эффективно информируйте о стандартах результатах

Рис. 1.3. Второй этап процесса контроля

**Масштаб допустимых отклонений и принцип исключения**

Показатель результативности дает четкую и ясную цель для направления усилий членов организации. Однако, 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 параметров цели.

Определение масштаба допустимых отклонений – вопрос кардинально важный. Если взят слишком большой масштаб, то возникающие проблемы могут приобрести грозные очертания. Но, если масштаб взят слишком маленьким, то организация будет реагировать на очень небольшие отклонения, что весьма разорительно и требует много времени.

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен быть экономным. 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. Один из способов возможного увеличения экономической эффективности контроля состоит в использовании метода управления по принципу исключения. Он в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов.

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

**Измерение результатов**

Измерение результатов, позволяющих установить, насколько удалось соблюсти установленные стандарты, – это самый трудный и самый дорогостоящий элемент контроля. Для того чтобы быть эффективной, система измерения должна соответствовать тому виду деятельности, который подвергается контролю. Вначале необходимо выбрать единицу измерения, причем такую, которую можно преобразовать в те единицы в которых выражен стандарт.

Выбор подходящей единицы измерения – это зачастую наиболее легкая часть проведения контрольных измерений, обеспечивающих, как в конечном счете и весь контроль, достижение целей организации. Равно важно, чтобы скорость, частота и точность измерений тоже были согласованы с деятельностью, подлежащей контролю.

**Передача и распространение информации**

Распространение информации играет ключевую роль в обеспечении эффективности контроля. Для того чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо обязательно довести до сведения соответствующих работников организации как установленные стандарты, так и достигнутые результаты. Подобная информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения ответственных за соответствующий участок работников в виде, легко позволяющем принять необходимые решения и действия. Желательно также быть полностью уверенным, что установленные стандарты хорошо поняты сотрудниками. Это означает, что должна быть обеспечена эффективная связь между теми, кто устанавливает стандарты и теми, кто должен их выполнять.

Участие сотрудников организации в процедуре контроля может быть вполне эффективным и на самых нижних уровнях управления. Иногда особенно важно обеспечить фактическое участие подчиненных в разработке стандартов, хотя это обычно является прерогативой менеджера.

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.

**Действия**

После вынесения оценки процесс контроля переходит на третий этап. Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт (рис. 1.4.).

Выбрать подходящую линию поведения

Ничего не предпринимать

Устранить отклонение

Пересмотреть стандарт

Рис.1.4. Третий этап процесса контроля

**Ничего не предпринимать**

Основная цель контроля состоит в том, чтобы добиться такого положения, при котором процесс управления организацией действительно заставлял бы ее функционировать в соответствии с планом. К счастью, дела не всегда идут плохо. Если сопоставление фактических результатов со стандартами говорит о том, что установленные цели достигаются, лучше всего ничего не предпринимать. В управлении нельзя, однако, 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**

Система контроля, которая не позволяет устранить серьезные отклонения прежде, чем они перерастут в крупные проблемы, бессмысленна. Естественно, что проводимая корректировка должна концентрироваться на устранении настоящей причины отклонения. Смысл корректировки во всех случаях состоит в том, чтобы понять причины отклонения и добиться возвращения организации к правильному образу действий.

Осуществление корректировки может быть достигнуто путем улучшения значения каких-либо внутренних переменных факторов данной организации, усовершенствования функций управления или технологических процессов.

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 и поможет их разрешить.

**Пересмотр стандартов**

Не все заметные отклонения от стандартов следует устранять. 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.

**1.3. Характеристики эффективного контроля**

Поведение людей, естественно, не единственный фактор, определяющий эффективность контроля. Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами.

**Стратегическая направленность контроля**

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен иметь стратегический характер, т.е. отражать общие приоритеты организации и поддерживать их. Относительная сложность оценки какого-либо вида деятельности в количественном виде или измерения ее результативности по принципу затраты – эффект никогда не должна служить критерием для решения – нужно ли вводить механизм контроля. Деятельность в областях, которые не имеют стратегического значения, следует измерять не очень часто, и о полученных результатах можно никому и не сообщать до тех пор, пока отклонения не станут необычно большими. Абсолютный контроль над обычными операциями (такими как мелкие расходы) не имеет смысла и будет только отвлекать силы от более важных целей.

Но если высшее руководство считает, что какие-то виды деятельности имеют стратегическое значение, то в каждой такой области обязательно должен быть налажен эффективный контроль, даже если эта деятельность с трудом поддается измерению. Естественно, что конкретные области в разных организациях будут разными, но все организации нуждаются в эффективных системах контроля.

**Ориентация на результаты**

Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией. Проведение измерений и оповещение об их результатах важно только как средство достижения этой цели. Если вы хотите сделать контроль эффективным, вы должны тщательно следить за тем, чтобы эти самоочевидные средства контроля не заняли более важного места, чем подлинные цели организации.

Более того, бессмысленно провозглашать, что ваша система направлена на получение конкретных результатов, если фактически она не может их достичь. Бесполезно иметь обширную и точную информацию о различных отклонениях от намеченных целей, если эта информация не используется для осуществления необходимых корректирующих действий. Это означает, что информация о результатах контроля важна только тогда, когда доходит до тех лиц, которые обладают правом произвести на ее основании соответствующие изменения. Когда контрольный механизм не срабатывает, то чаще всего причина кроется в том, что необходимо усовершенствовать структуру прав и обязанностей, а не процедуру измерений. Таким образом, чтобы быть эффективным, контроль должен быть интегрирован с другими функциями управления.

В итоге контроль можно назвать эффективным только тогда, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели, которые обеспечат ее выживание в будущем.

**Соответствие делу**

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно. Неподходящий механизм контроля может скорее маскировать, а не собирать критически важную информацию. Так, например, общепринято оценивать эффективность торговли путем установки некоторой квоты и сопоставления с нею реального объема продаж в долларах. Но это может привести фирму прямиком к огромным потерям, потому что на самом деле успех определяется не объемом продаж, а уровнем прибылей. Многие факторы могут привести к выполнению квоты при фактически низком уровне результативности торговли. Так, например, фирма может предложить необычно высокие скидки или необычайно большой объем послепродажного обслуживания, чтобы тем самым получить новые заказы, или же цены могут возрастать вследствие инфляции. В подобных ситуациях фирма будет терять деньги на каждой продаже, а не зарабатывать их.

**Своевременность контроля**

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен быть своевременным. Своевременность контроля заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного интервала такого рода определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов.

Магазину розничной торговли, например, может понадобиться достаточно точна я еженедельная информация о складских запасах. Это нужно для того, чтобы быть уверенным в том, что магазину есть чем торговать. Однако реальную физическую инвентаризацию товаров для определения убытков от краж и хищений следует делать не чаще одного раза в квартал. Аналогично розничный торговец должен определять и регистрировать объем своих продаж ежедневно с тем, чтобы внести деньги в банк и проконтролировать поток наличности. Но время от времени розничному торговцу необходимо определять почасовой объем продаж с тем, чтобы определить часы максимального и минимального объема продаж и соответствующим образом расставить своих работников в торговых залах. Это одна из причин того, почему компьютеризованные кассы печатают на чеках время продажи. Другая причина состоит в том, что зная время продажи, руководство может определить ответственного в случае какой-либо ошибки или плохого обслуживания.

Помимо этого важнейшей целью контроля остается устранение отклонений прежде, чем они примут серьезные размеры. Таким образом, система эффективного контроля – это система, которая дает нужную информацию нужным людям до того, как разовьется кризис.

**Гибкость контроля**

Если нечто непредвиденное можно спрогнозировать, то контроль становится ненужным. Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям. Незначительные изменения планов редко бывают сопряжены с необходимостью серьезных изменений в системе контроля. Так, например, фирма, производящая 100 различных товаров, должна использовать методы контроля запасов с тем, чтобы контролировать любое относительно большое увеличение или уменьшение количества товаров, а также количество каждого из них, имеющегося в данный момент времени. Без достаточной (и весьма значительной) степени гибкости система контроля будет не действенна в тех ситуациях, для которых она предназначалась. Так, например, если неожиданно возникает новый фактор издержек, вызванный, скажем, необходимостью адаптации к недавно принятому новому законодательству, то до тех пор, пока он не будет встроен в систему контроля фирмы, система контроля не сможет отслеживать производственные издержки.

**Простота контроля**

Как правило, наиболее эффективный контроль – это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен.

Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны. Но самое важное состоит в том, что, если система контроля слишком сложна и люди, взаимодействующие с ней, не понимают и не поддерживают ее, – такая система контроля не может быть эффективной. Избыточная сложность ведет к беспорядку, являющемуся синонимом потери контроля над ситуацией. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой контроля и реализующих ее.

Существует много примеров организаций, затративших большие средства на разработку изощренных методов контроля, которые, однако, никогда не применялись, потому что были чересчур сложны для людей, призванных их применять.

Экономичность контроля

Очень редко стремятся достичь при помощи контроля полного совершенства в работе организации, поскольку прогрессирующие усовершенствования и улучшения на последних этапах требуют непропорционально больших затрат усилий и средств. Так, например, количество отгрузок продукции, получаемых какой-либо обычной фирмой, почти наверняка не очень велико. И поэтому, если только груз не очень ценный или если его достаточно легко подсчитать, лучше оприходовать всю поставку в целом и примириться с возможными хищениями, чем проверять содержание каждого ящика – это будет стоить очень дорого.

Никогда не следует забывать, что все затраты, совершаемые организацией, должны приводить к увеличению ее преимуществ и доходов. Затраты средств должны приближать организацию к поставленным целям. Таким образом, если суммарные затраты на систему контроля превосходят создаваемые ею преимущества, организации лучше не использовать эту систему контроля вообще или же ввести менее тщательный контроль. Вообще, поскольку в контроле скрыто много побочных затрат, таких как затраты рабочего времени и отвлечение ресурсов, которые могли бы быть затрачены на решение других задач, то для того, чтобы контроль был экономически оправдан, отношение затрат к возможной прибыли у него должно быть довольно низким.

Конечно, для того чтобы определить реальное соотношение затрат и прибыли для системы контроля, необходимо рассматривать как долгосрочные аспекты, так и краткосрочные. Так, например, для большинства ресторанов бессмысленно контролировать стоимость каждого блюда в меню с точностью до одного цента.

Если и существует какое-либо твердое правило контроля, то оно, прежде всего, состоит в том, что любой контроль, который стоит больше, чем он дает для достижения целей, не улучшает контроля над ситуацией, а направляет работу по ложному пути, что является еще одним синонимом потери контроля.

**ГЛАВА 2.**

**АНАЛИЗ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ ОАО «ЧЕЛНЫСТРОЙРЕМОНТ»**

**2.1. Краткая характеристика предприятия ОАО «Челныстройремонт»**

Деятельность предприятия, его права и обязанности регулируется законом о предпринимательской деятельности. Управление предприятием осуществляется в соответствии с его Уставом. Предприятие является юридическим лицом, пользуется правами и выполняет обязанности, связанные с его деятельностью, имеет самостоятельный баланс, текущий счет в банке, гербовую печать со своим наименованием и бланки. В целях обеспечения своей деятельности может открывать в банках бюджетные и расчетные счета.

Задачами предприятия являются:

* предоставление услуг жилищно-коммунальной сферы;
* проведение единой политики по комплексному развитию жилищного и коммунального хозяйства, его эксплуатации, текущему и капитальному ремонту, реконструкции, обеспечению его устойчивого экологически безопасного функционирования;
* осуществление правового, организационного и методического обеспечения проведения реформы в жилищно-коммунальном хозяйстве;
* анализ общей экономической ситуации в отрасли, результатов работы подрядных предприятий, разработка и осуществление мер по улучшению их деятельности;
* координация деятельности органов местного самоуправления муниципальных образований области в вопросах эксплуатации, ремонта и развития жилищно-коммунального хозяйства;
* решение задач по привлечению инвестиций (в том числе от населения) на развитие жилищно-коммунального хозяйства с осуществлением контроля за их рациональным использованием;
* содействие в проведении антимонопольной политики, создании конкурентной среды, укреплении договорной дисциплины в сфере жилищно-коммунального хозяйства;
* проведение оптимальной тарифной политики в условиях рыночной экономики с учетом обеспечения социальной защиты населения в сфере жилищно-коммунального хозяйства;
* контроль за использованием, содержанием и ремонтом жилищного фонда независимо от его принадлежности в части обеспечения защиты прав и законных интересов граждан и государства;
* выполнение функций заказчика по капитальному строительству объектов коммунального назначения.

ОАО «Челныстройремонт» возглавляет генеральный директор, он руководит предприятием и организует его деятельность на принципах единоначалия.

**Структура ОАО «Челныстройремонт»**

Схема структуры управления ОАО «Челныстройремонт» представлена в приложении 1. На схеме структуры управления представлена смешанная система, в которой сочетается линейная и функциональная системы. В этом случае решения, подготовленные функциональными подразделениями рассматриваются и утверждаются линейным руководителем, который передает их подчиненным подразделениям.

При очень большом объеме разнообразных вопросов такая схема чрезвычайно усложняет работу руководителя. Для ее упрощения по определенным вопросам функциональные подразделения могут непосредственно руководить нижестоящими подразделениями, что и представлено на данном предприятии.

Предприятие возглавляет Генеральный директор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояния и деятельность перед государством и трудовым коллективом. Директор представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом предприятия, заключает договора, издает приказы по предприятию, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия, открывает в банках счета предприятия.

Главный инженер руководит работой технических служб предприятия, несет ответственность за выполнение плана, выпуск высококачественной продукции, использование новейшей техники и технологии. Главный инженер возглавляет производственно-технический совет предприятия, являющийся совещательным органом. Ему подчиняются отделы:

* производственно технический
* техники безопасности

В задачи производственно-технического отдела входят вопросы совершенствования услуг, разработки новых видов услуг, внедрение новейших достижений науки и техники, механизации и автоматизации процессов, соблюдение установленной технологии и др.

Отдел Главного энергетика вместе с подчиненными ему подразделениями обеспечивает бесперебойное снабжение предприятия электроэнергией, теплом, водой, кислородом и другим. Проводит планирование и осуществляет ремонт энергетического оборудования, разрабатывает и осуществляет мероприятия по реконструкции, техническому перевооружению и перспективному развитию энергетического хозяйства предприятия, проводит нормирование расходов электроэнергии, теплоты, топлива, сжатого воздуха и др., а также мероприятия по их экономии, использование вторичных энергоресурсов, организует хозрасчет в энергетических цехах, разрабатывает технические и организационные мероприятия по повышению надежности и увеличения срока службы энергетического оборудования. Главный экономист руководит работой по планированию и экономическому стимулированию на предприятии, повышению производительности труда, выявлению и использованию производственных резервов улучшению организации производства, труда и заработной платы, организации внутрифирменного хозрасчета и др. Планово-экономический отдел разрабатывает годовые, квартальные планы предприятия, контролирует их выполнение, определяет пути устранения недостатков, организует и совершенствует планирование, разрабатывает нормативы для образования фондов экономического стимулирования, ведет оперативный статистический учет.

Бухгалтерия осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, устанавливает результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия и др.

Предприятие в соответствии с возложенными на него задачами:

* оказывает населению и организациям услуги жилищно-коммунальной сферы;
* проводит комплексный анализ, изучает и обобщает данные развития жилищно-коммунального хозяйства;
* разрабатывает предложения по проведению экономической, научно-технической и социальной политики в жилищно-коммунальном хозяйстве;
* организует разработку предложений по осуществлению единой финансовой и налоговой политики, ценообразованию и тарифам на предоставляемые услуги, совершенствованию договорных отношений в жилищно-коммунальном хозяйстве;
* разрабатывает проекты законодательных и нормативных актов по рациональному использованию и сохранности жилых домов, выполнению мероприятий, обеспечивающих подготовку объектов жилищно-коммунального хозяйства к работе в осенне-зимний период;
* совершенствует системы оплаты населением жилья и коммунальных услуг, назначению субсидий, определению социальных нормативов обслуживания населения;
* координирует разработку и реализацию программы передачи в муниципальную собственность объектов жилищно-коммунального хозяйства;
* осуществляет совместно с комитетом по управлению государственным имуществом учет и контроль за содержанием государственного и областного жилищного фонда;
* осуществляет учет и анализ действующих цен и тарифов на жилищно-коммунальные услуги и требуемых объемов дотаций на эти цели;
* осуществляет координацию работ по государственному учету и технической инвентаризации объектов недвижимости всех форм собственности в жилищной сфере;
* организует и осуществляет в установленном порядке контроль за соблюдением жилищного законодательства, использованием и сохранностью жилищного фонда, независимо от ведомственной принадлежности;
* обеспечивает контроль за соблюдением нормативного уровня и режима обеспечения населения коммунальными услугами;
* формирует сводную бухгалтерскую и отраслевую статистическую отчетность, проводит ее комплексный анализ и выявляет тенденции развития жилищно-коммунального хозяйства;
* разрабатывает предложения по приоритетным направлениям повышения технической надежности и санитарно-экологической безопасности инженерных систем жизнеобеспечения;
* выполняет функции заказчика на выполнение работы услуг по капитальному строительству объектов коммунального назначения.

**2.2. Анализ существующей на предприятии системы контроля исполнения решений и документов**

Принципы и методы организации контроля ОАО «Челныстройремонт»

Основными задачами контроля исполнения являются:

* Обеспечение выполнения поручений Директора ОАО «Челныстройремонт» и данных по поступившим заявкам;
* Организация и осуществление контроля своевременного исполнения решений, поручений, содержащихся в организационно-распорядительных документах предприятия;
* Обеспечение руководства предприятия оперативной информацией о ходе и результатах выполнения поручений, систематизация и анализ материалов по вопросам исполнения поручений и организации работы;
* Обеспечение соблюдения установленного порядка работы.

Все служащие обязаны выполнять установленные требования по организации работы с документами, поставленными на контроль. Руководители подразделений обязаны знакомить принятых на работу сотрудников с нормативными документами, регламентирующими данных участок, и установить порядок работы, исключающий нарушения действующих процедур.

Структурные подразделения предприятия в соответствии со своими функциями обеспечивают исполнение поручений. Контроль по существу содержания и срокам исполнения документов осуществляют руководители структурных подразделений.

Организация контроля исполнения возлагается на руководителя и руководителей структурных подразделений.

Непосредственный контроль исполнения возлагается группу контроля по приемке работ.

Контроль исполнения документов включает в себя:

* Постановку документов на контроль;
* Доведение документа (поручения) до исполнителя;
* Проверку хода исполнения;
* Учет и обобщение результатов исполнения, информирование руководства о состоянии исполнительской дисциплины.

Поручение по исполнению документа должно быть дано руководителем в течение суток со времени поступления документа на рассмотрение. В резолюции необходимо указать ответственного исполнителя, срок и форму исполнения.

После рассмотрения руководителем документ передается в группу контроля по приемке выполненных работ. Работники службы, исходя из содержания документа и резолюции, ставят на документе штамп о постановке на контроль с указанием срока исполнения и вносят соответствующую информацию в регистрационные формы.

Группа контроля по приемке выполненных работ ежедневно обобщает данные об исполнении документов и докладывает руководству информацию о состоянии исполнительской дисциплины, при необходимости вносит предложения по повышению уровня исполнительской дисциплины и совершенствованию организации контроля.

Документы и поручения считаются исполненными после выполнения содержащихся в них заданий и представления сотруднику, осуществляющему контроль, материалов, подтверждающих исполнение.

Промежуточный ответ, как и запрос по исполняемому документу, не может являться основанием для признания документа исполненным.

Отчет об исполнении должен содержать следующую информацию:

* Кому направлен ответ, дата и номер документа ответа, кем подписан, фамилия исполнителя, краткое содержание;
* Если ответ по документу дан в устной форме, в справке указываются дата, фамилия лица, которому дан ответ, и краткое содержание ответа;
* Если подразделение является ответственным исполнителем документа, то составляется сводный отчет об исполнении с учетом информации подразделений-соисполнителей.

Для обеспечения своевременного исполнения поручений контрольные документы, находящиеся у сотрудника в случае его отсутствия по уважительной причине, должны быть переданы по указанию руководителя на исполнение другому сотруднику с соответствующей отметкой в учетных формах.

После исполнения документ направляется в дело в соответствие с утвержденной номенклатурой. К документу прилагаются материалы, подтверждающие его исполнение.

**Документы, подлежащие постановке на контроль**

Обязательному контролю исполнения подлежат:

* поручения и указания, содержащиеся в указах, постановлениях, распоряжениях, письмах представительных и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации, судебных органов;
* запросы и обращения граждан и представителей организаций по качественному оказанию услуг (заявки от граждан);
* предложения, заявления и жалобы граждан;
* решения ОАО «Челныстройремонт»;
* приказы, распоряжения, нормативные акты;
* поручения руководителей;
* распорядительные документы.

Постановке на контроль подлежат также поручения с формулировками "доложить", "представить", "внести предложения", "подготовить проект ответа (документа)" и другие поручения, предусматривающие выполнение какой-либо работы в установленный период времени.

Сроки исполнения документов

Необходимость постановки документа на контроль и срок исполнения определяются на основании резолюции руководителя и содержания документа.

Сроки исполнения могут указываться в самих документах (приказы, распоряжения, решения) или фиксироваться в резолюции руководителя.

Если срок исполнения приходится на нерабочий день, документ должен быть исполнен в первый следующий за ним рабочий день.

В случаях, когда срок исполнения не указан в тексте документа или резолюции руководителя, а осуществление контроля исполнения поручения необходимо, применяются типовые сроки исполнения, исчисляемые со дня регистрации в учреждении

**2.3. Причины и факторы, снижающие эффективность работы**

На данном предприятии, на мой взгляд, существуют следующие недостатки в работе руководства, которое не может в полной мере проводить эффективный контроль при принятии управленческих решений.

На предприятии отсутствует контроль по подсистемам, а от обоснованности и реализации этих подсистем зависит эффективность системы менеджмента в целом.

Регламентация контрольных процедур на предприятии ограничивается описанием функционирования органов внутреннего контроля предприятия, а также процедур по сбору информации с целью составления отчетности (заключительного контроля). Описание процедур предварительного контроля, включающего сбор оперативной информации по контрольным точкам, ее анализе, принятие на ее основании решений – отсутствуют.

На данном предприятии документ, описывающий структуру, утвержден, однако, степень детализации информации в нем недостаточна. Это является серьезным препятствием для эффективного распределения функций между структурными подразделениями. Так как составной частью среды контроля являются документы, регламентирующие деятельность подразделения предприятия и отдельных специалистов (регламенты, инструкции), часть из них оказывается неразработанной или неутвержденной, отсутствует единообразие в стандартных изложениях информации, не взаимосвязаны между собой регламенты, качество информации в регламентах оставляет желать лучшего.

В последнее время на предприятии потребность в решение проблем выбора существенно возросла, и многие из традиционных способов их решения оказались малопригодными.

Прежде всего, многие из существующих организационных систем не включают в себя жизненно важный этап определения политики выбора перечня аспектов, которые необходимо учитывать при принятии решений. Стремление к учету лишь количественных аспектов принимаемых решений маскируется в утвержденных методиках оценки альтернатив в виде различных формул. В таких формулах делается попытка строго обосновать соотношения между некоторыми количественными показателями, а многие качественные показатели (требования к квалификации исполнителей работ, ущерб окружающей среде, и т.д.) просто остаются без внимания. Следствием всего этого является однобокий характер принимаемых решений, что приводит к нежелательным последствиям как для лица, принимающего решения, так и для лиц, которых принимаемые решения затрагивают. В результате таких решений остается без использования закупаемое уникальное оборудование, предприятие сразу же нуждаются в реконструкции, разрабатываемые планы не соответствуют официально утвержденным направлениям деятельности и т.д.

В подобных случаях причина заключается не в просчетах того или иного руководителя, хотя бывает и такое. Причина глубже в неприспособленности некоторых организационных систем эффективно решать многие задачи уникального выбора. Некоторые процедуры использования экспертов не соответствуют современным требованиям.

Анализ альтернатив требует больших затрат квалифицированного труда. Часто сотрудники административного аппарата, занятые оперативной работой и выполнением многочисленных поручений, просто не имеют времени для проведения такого анализа. Кроме того, они не всегда в достаточной мере подготовлены для выполнения соответствующей аналитической работы. Это приводит к тому, что глобальным стратегическим проблемам выбора уделяется столько же внимания, сколько и мелким поручениям. Следствием этого является недостаточная подготовленность и обоснованность принимаемых решений.

При отсутствии четкой, подуманной политики контроля над работой экспертов, строгого анализа их предложений, могут появиться несогласованные, и даже противоречивые решения.

Возросшая сложность проблем выбора требует подготовки и использования специалистов-профессионалов по анализу вариантов принимаемых решений, которых на предприятии нет; разработки и практического использования специальных методов анализа и сравнения сложных альтернатив, возникающих в процессе принятия решения.

Кроме проблемы принятия решения на предприятии существует еще одна значительная проблема: предприятие работает не достаточно эффективно из-за невысокого уровня качества предоставления услуг. Это обусловлено, во-первых, низким качеством расходных материалов, во-вторых, оборудование, которое используется на предприятии, устарело и не позволяет осуществлять услуги, отвечающие современным требованиям, в-третьих, отсутствием квалифицированного технолога и производственного персонала. Необходимость решения этих проблем вызвано постоянным снижением уровня качества предоставляемых услуг, ослаблением позиций предприятия с высокого уровня на более низкий.

**ГЛАВА 3.**

**СОВЕРШЕНСТВОВАГИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Для устранения недостатков в работе предприятия предлагаются следующие возможные решения.

Осуществить контроль по подсистемам. Контроль должен осуществлять руководитель предприятия, т.к. от обоснованности и реализации этих подсистем зависит эффективность работы всего предприятия. Общий контроль по подсистемам руководитель может поручить замам, или другим подразделениям. Предлагается осуществить контроль по подсистемам, указанный в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Предметы контроля по подсистемам

|  |  |
| --- | --- |
| **Подсистема системы менеджмента** | **Предмет контроля** |
| 1. Научное обоснование системы  2. Целевая подсистема  3.Функциональная подсистема  4. Обеспечивающая подсистема  5. Внешняя среда | * 1. Наличие и достоверность прогноза воспроизводственных циклов   2. Применение научных подходов и принципов менеджмента   3. Стратегия предприятия   4. Дерево целей предприятия на перспективу   5. Нормативы конкурентоспособности услуг на конкретных рынках   6. Экономическая эффективность системы менеджмента фирмы   7. Обоснованность состава функций менеджмента   8. Отражение функции менеджмента в положениях о подразделениях предприятия и должностных инструкциях   9. Наличие нормативно-методических документов, регламентирующих порядок и методы выполнения функций менеджмента   10. Качество информации   11. Состав и качество законодательных актов по различным аспектам менеджмента   12. Параметры макросреды   13. Параметры развития инфраструктуры региона   14. Параметры микросреды предприятия |

Продолжение таблицы 3.1

|  |  |
| --- | --- |
| 6. Управляющая подсистема | * 1. Обоснованность организационной и производственной структур предприятия   2. Качество положений о подразделениях предприятия и должностных инструкций   3. Структура, квалификация обеспеченность кадрами   4. Методы оптимизации управленческого решения   5. Эффективность системы менеджмента |

Для эффективной работы системы управления в целом и системы внутреннего контроля в частности крайне необходим качественный уровень формализации деятельности компании. Формализацию деятельности предприятия следует начать с пересмотрения ее организационной структуры. Приведем несколько рекомендаций по формированию организационной структуры:

* Управленческие решения, связанные с той или иной организационной структурой, дают положительный эффект только в долгосрочном периоде. Смена одной организационной структуры на другую в краткосрочных периодах трансформируют положительный эффект от административно-хозяйственной деятельности топ-менеджера в убытки;
* Документы устанавливающие организационную структуру предприятия должны содержать данные обо всех структурных формированиях всех уровнях управления предприятием, показывать подчиненность звеньев в управлении, описывать основные функции структурных единиц;
* На предприятии должно быть назначено ответственное лицо, координирующее и вносящее изменения в организационную структуру.

Для того чтобы правильно организовать работу по устранению недостатков в регламентации деятельности предприятия предлагается:

* Ввести в штатное расписание специалиста по вопросам стандартизации, возложив на него функции сопровождения процедур разработки и утверждения внутренних нормативных документов, координацию действий подразделений по регламентации деятельности, выработки единых стандартов составления регламентов, а так же контроля над соблюдением правил работы с документами предприятия;
* Произвести систематизацию действующих и недействующих регламентов и инструкций.

Для эффективной реализации функций контроля предлагается следующее:

* Система контроля должна разрабатываться и функционировать строго в пределах утвержденной организационной структуры предприятия и в рамках выполняемых подразделениями функций;
* При разработки стратегии контроля, необходимо принять во внимание, что осуществление контроля в значительной степени ограничено физиологическими возможностями человеческого организма;
* Контролируемые центром ответственности параметры должны соответствовать критериям существенности.

Под качеством управленческих решений следует понимать степень их соответствия характеру разрешаемых задач, функционирования и развития производственных систем. Иначе говоря, в какой степени управленческие решения обеспечивают дальнейшие пути развития производственной системы в условиях формирования рыночных отношений.

Факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений, могут классифицироваться по различным признакам – как факторы внутренней природы (связанные с управляющей и управляемой системами), так и внешние факторы (влияние окружающей среды). К числу этих факторов следует отнести:

* Законы объективного мира, связанные с принятием и реализацией управленческих решений;
* Четкую формулировку цели – для чего принимаются управленческие решения, какие реальные результаты могут быть достигнуты, как измерить, соотнести поставленную цель и достигнутые результаты;
* Объём и ценность располагаемой информации – для успешного принятия управленческих решений главным является не объём информации, а ценность, определяемая уровнем профессионализма, опыта, интуицией кадров;
* Время разработки управленческих решений – как правило, управленческое решение всегда принимается в условиях дефицита времени и чрезвычайных обстоятельств (дефицита ресурсов, активности конкурентов, рыночной конъюнктуры, непоследовательного поведения политиков);
* Организационные структуры управления;
* Формы и методы осуществления управленческой деятельности;
* Методы и методики разработки и реализации управленческих решений (например, если фирма лидирует – методика одна, если следует за другими – иная);
* Субъективность оценки варианта выбора решения. Чем более неординарным является управленческое решение, тем субъективнее оценка;
* Состояние управляющей и управляемой систем (психологический климат, авторитет руководителя, профессионально-квалификационный состав кадров и т.д.);
* Систему экспертных оценок уровня качества и эффективности управленческих решений.

Управленческие решения должны опираться на объективные законы и закономерности общественного развития. С другой стороны, управленческие решения существенным образом зависят от множества субъективных факторов – логики разработки решений, качества оценки ситуации, структуризации задач и проблем, определённого уровня культуры управления, механизма реализации решений, исполнительской дисциплины и т. п. При этом необходимо всегда помнить, что даже тщательно продуманные решения могут оказаться неэффективными, если они не смогут предусмотреть возможных изменений в ситуации, состоянии производственной системы.

На рассматриваемом предприятии руководству предлагается создать вакансию менеджера, который будет выполнять определенные функции, в том числе разрабатывать, составлять и предлагать управленческие решения или, например, предложения по совершенствованию процедур принятия управленческих решений, которые должны заключаться в увеличении степени делегирования полномочий предприятия в сторону отделений, так как:

* часто руководители не знают, что проблема существует. Они либо перегружены, либо проблема хорошо скрыта от них;
* не представляется возможности собирать вокруг проблемы всю имеющуюся информацию по техническим или стоимостным причинам;
* ограничения во времени заставляют принимать не лучшие решения;
* во многих случаях рассматриваются не все альтернативы, а при их оценке и выборе трудно учесть качественные факторы.

Принятие правильных решений - это область управленческого искусства. Способность и умение делать это развивается с опытом, приобретенным руководителем на протяжении всей жизни. Совокупность знаний и умений составляют компетентность любого руководителя и в зависимости от уровня последнего говорят об эффективно или неэффективно работающем менеджере.

При решении проблемы повышения качества предоставляемых услуг предлагается следующий вариант.

Конечная цель управленческого решения – повышение качества предоставляемых услуг.

Построение дерева цели управленческого решения. Проблема и цель – повышение качества услуг в течение полугода.

***Повышение качества услуг***

Повышение качества сырья и расходных материалов

Обновление оборудования

Приобретение более дорогого сырья у старых поставщиков

Поиск новых поставщиков

Заключение договоров-поставок сырья

Полное обновление оборудования

Поиск нового оборудования

Приобретение нового оборудования

Обучение и переобучение кадров

Привлечение кадров

Оценка существующего потенциала кадров

Повышение качества труда работников

Частичное обновление оборудования

Поиск нового персонала

Улучшение условий труда работников

Диагностика старого оборудования

Замена устаревших частей и агрегатов

Изменение графика работы

Материальное стимулирование

Рис. 3.1. Дерево цели управленческого решения

На основании дерева цели можно сделать вывод, что достижению поставленной цели препятствуют материальные, трудовые и, в первую очередь, финансовые трудности.

**Определение места решения в системе управления**

* Данное решение относится к функции организации;
* Принимается на высшей ступени управления директором.

**Разработка решения**

Повышение качества услуг возможно путем:

* повышения качества сырья и расходных материалов;
* обновления оборудования;
* повышения качества труда работников.

**Заключение**

Контроль – это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьёзными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Назначением и задачами контроля являются:

* констатация и оценка достигнутых результатов предпринимательской деятельности, формулировка основных выводов;
* оценка конкретного вклада отдельных функциональных подразделений и работников в сфере предприятия;
* структурная оценка эффективности отдельных мероприятий в производственной, коммерческой и финансовой деятельности;
* всесторонняя оценка эффективности стратегического и тактического планирования;
* формирование обратной связи с целью информирования руководства и сотрудников предприятия о результатах контроля и получения ответной реакции.

Началом контроля является оценка результатов, а окончанием – анализ факторов, которые обусловили получение таких результатов и раскрытие причин отклонений фактических показателей от запланированных (в ту или другую сторону).

Основными ориентирами контроля являются планируемые показатели и параметры. Однако в процессе оценки необходимо учитывать и незапланированные (случайные) результаты, которые, чаще всего, обеспечиваются эффективными оперативными решениями и характеризуют результативность деятельности отдельных подразделений или работников и их умение адекватно реагировать на непредвиденные обстоятельства.

Предварительный контроль обычно реализуется в форме определённой политики, процедур и правил. Прежде всего он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идёт и обычно производится в виде контроля работы подчинённого его непосредственным начальником. Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведённое для неё время.

Текущий и заключительный контроль основывается на обратных связях. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, так как руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в её работу, изменяя и цели системы, и характер её работы.

Первый этап процесса контроля – это установка стандартов, то есть конкретных, поддающихся измерению целей, имеющих временные границы. Для управления необходимы стандарты в форме показателей результативности объекта управления для всех его ключевых областей, которые определяются при планировании. Целесообразно отдавать предпочтение количественным целям, более приспособленным для реализации контролирующих функций.

Чёткость и определённость целей должна быть достигнута не только на уровне всего предприятия, но и на уровне его подразделений, отделов, служб, а в ряде случаев, и отдельных работников в зависимости от того, насколько глубоко данное предприятие охвачено системой управления, ориентированной на конечные результаты.

На втором этапе сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений. В соответствии с принципом исключения, только существенные отклонения от заданных стандартов должны вызывать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономичной и неустойчивой.

Следующий этап – измерение результатов – является обычно самым хлопотным и дорогостоящим. Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить, какие действия необходимо предпринимать. Такими действиями могут быть: изменение некоторых внутренних переменных системы, изменение стандартов или невмешательство в работу системы.

Контроль часто оказывает сильное влияние на поведение системы. Проблем, возникающих вследствие воздействия системы контроля, можно избежать, задавая осмысленные приемлемые стандарты контроля, устанавливая двустороннюю связь, задавая напряжённые, но достижимые стандарты контроля, избегая излишнего контроля, а также вознаграждая за достижение заданных стандартов контроля.

Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен.

**Список использованной литературы:**

* 1. *Колпаков В.М.* Теория и практика принятия управленческих решений. – Киев.: МАУП, 2000
  2. *Коротков Э.М.* Менеджмент: Методические указания к выполнению курсовой работы. – М.: ГУУ, 2004
  3. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента (перевод с английского). – М.: Дело, 1997
  4. *Поршнев А.Г., Румянцева З.П., Саломатина Н.А.* Управление организацией. – М.: ИНФРА-М, 2005
  5. *Фатхутдинов Р.А.* Разработка управленческого решения. – М.: Интел-синтез, 1997
  6. *Яковлева О.Н.* Менеджмент: Учебное пособиедля студентов заочного обучения. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 1998