**Российский Государственный торгово-экономический университет**

**Ростовский институт (Филиал)**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по дисциплине**

**«МЕНЕДЖМЕНТ»**

**по темам**

**«ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА-КОНТРОЛЬ»**

**«БИЗНЕС-ПЛАН МИНИ-ТИПОГРАФИИ»**

**Выполнил: студент 3 курса ТГХ2 Фоменко Т.Н.**

**Проверил: доцент Герасимова О.А.**

**Ростов-на-Дону 2011г.**

**Содержание.**

**Часть 1**

Введение 3

1. Сущность контроля 4

1.1. Необходимость контроля 4

1.2. Функции контроля 6

2. Особенности и виды контроля 7

2.1. Особенности контроля 7

2.2. Виды контроля 8

3. Процесс контроля 11

3.1. Разработка стандартов 11

3.2. Сопоставление реальных результатов со стандартными 12

3.3. Проведение необходимых корректирующих мероприятий 14

4. Поведенческие аспекты контроля 15

4.1. Рекомендации по осуществлению эффективного контроля 16

4.2. Типичные ошибки контроля 17

Заключение 19

Список литературы 20

**Часть 2**

1. Краткий обзор 21
2. Описание и характеристика оборудования и оказываемых услуг 22
3. Оценка рынка сбыта 23
4. Сведения о конкурентах 24
5. Стратегия маркетинга 24
6. План производства 25

6.1 Планируемый объем продаж продукции на 1-й год 25

6.2 Расчет потребности ресурсах на производственную программу 25

**Введение.**

В упрощенном понимании, менеджмент - это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент - по-русски “управление” - функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент - это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров - это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

А управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других - это не какое-то единовременное действие, а серия взаимосвязанных непрерывных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Процесс управления является синтезом всех функций. Одной из составляющих и важных функций менеджмента является контроль.

Одним из главных факторов создания конкурентоспособности является эффективное управление как в частном, так и в государственном секторах экономики. Для достижения высокого уровня качества управленческих решений нужны профессионализм и ответственность менеджеров всех уровней иерархии. Если профессионализм формируется в процессе обучения и приобретения опыта, то ответственность менеджера – результат не только ментальных факторов и глубокого осознания философских красот корпоративной культуры, но и результат влияния контроля.

# **1. Сущность контроля.**

# **1.1. Необходимость контроля.**

Какой бы ни была организация, какая бы организационная культура в ней не присутствовала, какого бы уровня развития коллектив не был, важно знать, что "без контроля начинается хаос и объединить деятельность каких-либо групп становится невозможным". 1

Контроль - это одна из функций управления, без которой не могут быть реализованы в полной мере все другие функции: планирование, организация, руководство и мотивация. Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития, как отдельных подразделений, так и всей фирмы.

Контроль (control) – слово, которое в английском языке имеет довольно широкий диапазон значений: от “управлять”, “регулировать” до “проверять”, “инспектировать”.

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. В самом общем виде, контроль можно определить как процесс сопоставления фактически достигнутых результатов с запланированными.2

Поэтому контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование фирмы и достижение ею намеченных целей, как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства.

Почему необходим контроль? Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Контроль способствует успешному функционированию предприятия.

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

1. Мескон М.., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2000. – ч. 3, гл. 14.
2. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: - Учеб.пособие/Мн.: Новое знание, 2002. – 79с.

Важной является положительная сторона контроля, состоящая в поддержке всего того, что является успешным в деятельности организации. Отвечая на вопрос «На сколько мы продвинулись к поставленной цели?», руководство организации получает возможность определить, где организация добилась успеха, а где потерпела неудачу.

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

Контроль не только позволяет выявлять проблемы и реагировать на них так, чтобы достигнуть намеченных целей, но и помогает руководству решить, когда нужно вносить радикальные изменения в деятельность организации.

Можно привести пример из книги Ли Якокки "Карьера менеджера", в которой он описывает как при изменении некоторых параметров (например, при смене руководства) начинают рушиться связи, построенные на принципах саморегуляции и доверия и до этого казавшиеся нерушимыми. И как только происходит разрыв хотя бы в одной из цепочек управления, можно говорить о близкой гибели компании. "Я обнаружил, что в корпорации имеется 35 вице-президентов, и каждый из них бежит по собственной беговой дорожке. Здесь не существовало никакой системы комитетов, не было ничего, что цементировало бы организационную структуру, не было практики совещаний, на которых люди могли бы обменяться мнениями. Я, например, не мог поверить, что менеджер, возглавляющий конструкторский отдел, не поддерживает постоянной связи с руководителем производственного отдела". 1

Таким образом, основными причинами необходимости контроля являются:

* неопределенность, сложность и динамичность среды;
* предупреждение возникновения кризисных ситуаций посредством обнаружения несоответствий и ошибочных дей­ствий до того, как они нанесут предприятию ощутимый вред;

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

1. Ли Якокка. Карьера менеджера. – Мн.: Попурри, 2001. – с. 179

* поддержание успеха путем сопоставления фактических результатов и плановых показателей и оценки темпа продви­жения предприятия к намеченным целям.

**1.2. Функции контроля.**

Можно выделить важные функции контроля:

1.2.1. Проверочная - установление целесообразности, обоснованности, законности решений; проверка их выполнения, соблюдения технических, экологических, правовых и иных норм и нормативов; выявление ошибок и нарушений.

1.2.2. Информационная - сбор, передача, обработка информации о состоянии объекта.

1.2.3. Диагностическая - изучение и оценка реального положения дел в организации и ее окружении, выявление основных тенденций его изменения и возможностей, скрытых резервов.

1.2.4. Прогностическая - создающая основу предположений о будущем состоянии объекта и возможных отклонений от заданных параметров.

1.2.5. Коммуникационная - обеспечивающая установление и поддержание обратной связи.

1.2.6. Ориентирующая - подсказывающая, на что нужно обращать особое внимание.

1.2.7. Стимулирующая - по итогам контроля осуществляются оценка персонала, поощрение или наказание.

1.2.8. Корректирующая - на основе полученных результатов состояние и поведение объекта изменяются таким образом, чтобы обеспечивались необходимые значения его характеристик или устойчивость функционирования при отклонении от них.

1.2.9. Защитная - способствует сохранности ресурсов.

**2. Особенности и виды контроля.**

2.1. Контроль - это важная и сложная функция управления. Для того чтобы контроль мог обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами.

1. Контроль должен быть всеобъемлющим. Это означает не контроль за каждым движением подчиненных, а всесторонняя осведомленность о текущих делах.

2. Контроль проводится не ради самого себя, а должен быть ориентирован на результат.

3. Система контроля должна иметь стратегическую направленность, задаваемую основными приоритетами развития организации.

4. Контроль должен быть своевременным, направленным не на исправление, а на предотвращение ошибок.

5. Контроль должен быть гибким, приспосабливаемым к происходящим изменениям.

6. Контроль должен быть индивидуализирован, направлен на конкретные процессы, результаты.

7. Ориентированность контроля на человека означает его объективность и доброжелательность. При его проведении недопустимы скрытые наблюдения, которые ухудшают морально-психологический климат. Выводы, полученные в результате контроля, должны доводиться до сотрудников.

8. Необходимо избегать чрезмерного контроля над людьми, поскольку это вызывает чувство раздражения.

9. Цели контроля должны быть простыми и понятными. Если система контроля слишком сложна, то люди ее не понимают и не поддерживают.

10. Стандарты должны быть осмысленными, восприниматься сотрудниками. Люди должны наглядно представлять, чем и как они помогают фирме в достижении ее целей. Кроме того, стандарты должны быть жесткими, но достижимыми.

11. Контроль должен быть экономичным, т.е. применяться в тех случаях, когда выгоды от его применения превышают затраты на его проведение.

# **2.2. Виды контроля.**

Эффективное сочетание различных видов контроля с уче­том параметров внешней и внутренней среды – залог успеха функционирования организации. В литературе авторы по-разному подходят к вопросу классификации видов контроля. Наиболее часто встречающиеся представлены на рисунке 1 и в таблице 1.

Таблица 1.

Виды контроля.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Классификаци­онный признак | Виды контроля | Объекты контроля, характеристика |
| Периодич­ность контроля | Стратеги­ческий | Долгосрочные, стратегические, корпоративные цели. |
| Тактичес­кий | Показатели, отражающие состоя­ние внутренней среды организации (ресурсов, структуры, культуры). Периодичность контроля опреде­ляется планами тактического раз­вития. Сфера контроля -организация в целом или ее отдельные подразде­ления. |
| Оператив­ный | Выполнение работ и методов, используемых для производства продукции. Осуществляется ежедневно. |
| Время осуще­ствления оперативного контроля по отношению к фактическому началу работ | Предваритель-  ный | Ключевые виды ресурсов (челове­ческие, материальные, финансо­вые). Осуществляется до фактического начала работ |
| Текущий | Чаще всего объектом являются сотрудники. Позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций, их причины. Осуществляется в ходе проведения работ. Необходима обратная связь. |
| Заключитель-  ный (выход­ной) | Цель – помочь предотвратить ошибки в будущем. Обратная связь используется после того, как работа выполнена. Качество продукции и услуг. Обеспечивает руководство информацией для планирования про­цессов, способствует мотивации и т. п. |
| Функциональ­ная принад­лежность | Финансо­вый | Прибыль и ее распределение. Затраты на приобретение обору­дования. Капитальные вложения по источ­никам поступления. Ликвидность. Запасы. Издержки. Денежная наличность и др. |
| Маркетинговый | Доля рынка. Объем продаж.  Торговые издержки. Затраты на рекламу. Уровень конкурентоспособности товара. Удовлетворенность потребителей и др. |
| Производственный | Качество. Затраты времени на единицу продукции. Удельные издержки. Мощность оборудования.  Коэффициент использования оборудования.  Себестоимость продукции и др. |
| Управление  персоналом (кадровый) | Потери времени из-за:  • прогулов;  • болезней;  • трудовых споров.  Заработанная плата.  Социальные выплаты.  Безопасность и пр. |
| Уровень автоматизации контроля | Не автоматизированный | Осуществляется непосредственно субъектами контроля без применения автоматических средств |
| Не полностью автоматизированный | Осуществляется субъектами контроля с применением автоматических средств регистрации, обработки, измерения и т.п. |
| Полностью автоматизированный | осуществляется полностью в автоматическом режиме |
| Методические приемы контроля | Общенаучные методические приемы | анализ, синтез, индукция, дедукция, редукция, аналогия, моделирование, абстрагирование, эксперимент и др. |
| Собственные эмпирические методические приемы | инвентаризация, контрольные замеры работ, контрольные запуски оборудования, формальная и арифметическая проверки, встречная проверка, способ обратного счета, метод сопоставления однородных фактов служебное расследование, экспертизы различных видов, сканирование, логическая проверка, письменный и устный опросы и др. |
| Специфические приемы смежных экономических наук | приемы экономического анализа, экономико-математические методы, методы теории вероятностей и математической статистики) |

**ВИДЫ КОНТРОЛЯ**

По

времени

По

целям

По масштабам

По содержанию

По предмету

Предва-

рительный,

Текущий

Заключи-

тельный

Страте-

гический

Опера-

тивный

Финансо-вый

Админи-

стративный

Время/ объем

Стоимость

Ресурсы

Качество

Полный

Выбороч-ный

Рис. 1. Основные виды контроля.

Эффективная система контроля в организации должна предусматривать осуществление всех видов процесса контрольной деятельности. Судить об эффективности того или иного вида контроля можно лишь применительно к конкретной организации.

### 3. Процесс контроля.

Процесс управленческого контроля заключается в следующем. В процедуре контроля выделяются три этапа (рис.2).

* Разработка стандартов и критериев.
* Сопоставление реальных результатов со стандартными.
* Проведение необходимых корректирующих мероприятий.

Разработка стандартов: определение показателей результативности

Сравнение «факт-план»: определить масштаб от­клонения, принцип исклю­чения, измерение результата и систему ин­формации

|  |
| --- |
| Действия: ничего не делать, устранить отклонения, изменить стандарт |

Рис. 2. Процесс контроля в организации (по Мескону)

**3.1. Разработка стандартов.** Стандарты - это некоторые образцы, эталоны или моде­ли, принимаемые за исходные для сопоставления с ними ре­зультатов деятельности организации. Цели, которые исполь­зуются в качестве стандартов для контроля, отличают две важные особенности:

* наличие временных рамок (стандарт времени);
* наличие конкретного критерия, по отношению к которому будут измеряться отклонения и производиться коррек­тировки.

Показатель результативности точно определяет то, что должно быть получено как результат, так как сравниваются фактические и плановые показатели. Поэтому для руково­дителей очень важно обозначить для подчиненного резуль­тат его деятельности. Довольно просто измерить различные технические и экономические параметры: вес, габарит, рен­табельность, оборачиваемость и т. д. Гораздо сложнее измерить показатели творческого аспекта деятельности. Так, например, для измерения понятия «нравится/не нравится» (социально-психологический климат в коллективе) сложно приметить какой-либо точный стандартный показатель. Такие показатели в числовой форме выразить невозможно, поэтому часто прибегают к экспертным суждениям, под­бирая группу экспертов таким образом, чтобы был баланс мнений.

Так, например, информацию о духовном уровне и состоянии работников можно получить посредством различного рода обследований и опросов.

Малое количество увольнений, например, обычно является проявлением удовлетворенности работой. Таким образом, количество увольнений может использоваться как показатель результативности при выработке стандартов в области удовлетворенности работой. Например, руководители высшего звена могут установить в качестве цели на следующий год уменьшение количества увольнений с 10 до 6%.

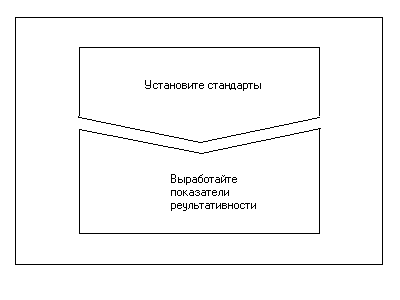


Рис. 3. Первый этап процесса контроля (по Мескону) 1

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

1. Мескон М.., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2000. – ч. 3, гл. 14.

**3.2. Сопоставление реальных результатов со стандартными.**

На этом этапе процесса контроля определяются масштабы отклонений, измеряются результаты, оценивается и передает­ся информация в систему управления. Обычно существуют масштабы допустимого отклонения, которые подчеркивают реалистичность условий, в которых на­ходится организация. Например, при наличии планового за­дания на реализацию товара всегда существует граничное зна­чение, ниже которого опускаться нельзя. Обычно этим пока­зателем является точка безубыточности. Масштаб отклонения в этом случае будет измеряться разницей между показателем объема в точке безубыточности и реально реализованным то­варом. Чем больше эта разница, тем меньше причин для бес­покойства у менеджеров и поводов для корректировки.

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. Важная проблема процесса контроля - выбор критических точек. Контролем необходимо охватить все стороны и все звенья функционирования организации. Однако для этого не требуется проверять каждого работника. Контролировать необходимо лишь точки, заслуживающие особого внимания. В умении выбрать такие критические точки и состоит искусство управления. Можно предложить следующую методику по определению данных критических точек. Методика предлагает ответы на следующие вопросы:

- какие показатели отражают наилучшим образом цели моего подразделения;

- по нашим признакам я вернее всего могу определить, что эти цели не выполняются;

- каковы оптимальные методы оценки серьезных отклонений;

- каким образом я получу информацию о том, кто несет ответственность за те или иные неполадки;

- для каких данных сбор информации экономически оправдан.

При этом встает вопрос о качестве контрольной информации. Проверяя полезность информации именно для контроля, следует учитывать несколько моментов.

Во-первых, информация должна содержать данные о фактическом состоянии дел по всем управленческим параметрам, нормативы, и разность между двумя этими величинами, по которой, собственно, и судят о контролируемом процессе.

Во-вторых, различные уровни управления должны получать сопоставимую информацию, но неодинаковую по степени подробности: чем ниже управленческое звено, тем более подробной должна быть информация.

В-третьих, необходима достоверная информация. Лицо, принимающее решение, должно быть уверено в том, что сведения, на основе которых будет принято решение, не искажены.

В-четвертых, должны быть определены и строго выдержаны интервалы времени, в течение которых поступают сведения.

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 преобразить в те единицы, в которых выражен стандарт.

Передача и распространение информации. Распространение информации играет ключевую роль в обеспечении эффективности контроля. Для того чтобы контроль был эффективным, необходимо обязательно довести до сведения соответствующих работников организации как установленные стандарты, так и достигнутые результаты. Подобная информация должна быть точной, поступать вовремя и доводится до сведения ответственных за соответствующий участок работников в виде, легко позволяющем принять необходимое решение 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.

Оценка информации о результатах. Заключительная стадия этапа сопоставления заключается в оценке информации о полученных результатах. Менеджер должен решить, нужная и важная ли информация получена. Важная информация – это такая информация, которая адекватно описывает исследуемое явление и необходима для принятия правильного решения.

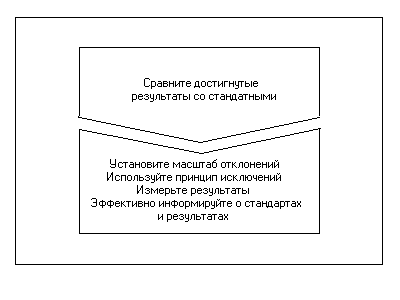


Рис. 4. Второй этап процесса контроля (по Мескону)

**3.3. Проведение необходимых корректирующих меропри­ятий.**

После получения результатов контроля менеджер мо­жет действовать тремя способами:

* ничего не предпринимать. Если система контроля пока­зывает, что все параметры находятся в рамках допустимых отклонений, то никаких корректирующих мероприятий не требуется;
* устранить отклонение. Смысл корректировки состоит в том, чтобы понять причины отклонений и добиться возвра­щения процесса деятельности в запланированное русло. Са­мые простые отклонения (обычно технического характера), которые не затрагивают базовых принципов организации, могут быть устранены чисто техническими мероприятиями. Но существуют взаимосвязанные явления, и тогда недоста­точно корректировать только один или группу параметров, необходимо вносить системную корректировку;
* пересмотреть стандарт. Не всегда отклонения от стандартов необходимо сразу корректировать. Иног­да требуется обратить внимание на стандарт. Иногда стан­дарты могут быть нереалистичными, а иногда их вообще трудно точно установить (как в случае установления плано­вых показателей реализации на длительный период).



Рис. 5. Третий этап процесса контроля (по Мескону)

### 4. Поведенческие аспекты контроля.

При проведении процедуры контроля менеджеры не дол­жны упускать из виду человеческий фактор. Контроль осуществляют люди, и направлен он также на деятельность людей. Поэтому без учета особенностей поведения и психологии нельзя строить систему контроля.

С точки зрения поведенческих аспектов можно выделить два типа контроля:

1. Внешний контроль - когда его субъект и объект находятся в разных системах. На предприятии внешний контроль производится администрацией или специальными сотрудниками – контролерами.

Идея внешнего контроля основана на том, что люди лучше выполняют свои обязанности тогда, когда их деятельность находится под контролем руководства, и при этом точно знают, какое поощрение они получат за хорошую работу, и какое наказание – за плохую.

Проблема внешнего контроля заключается в том, что активность направлена не на само дело, а на то, что хотело бы видеть начальство. Ради этого забрасываются другие важные и нужные дела, блокируется информация, которая может поставить под сомнение те достижения, которые хотят показать начальству. Такое поведение называют ориентированным на контроль. Так, например, если ра­бота агента по сбыту оценивается только по объему реализа­ции, то он начнет агрессивно «навязывать» товар потребителям, не задумываясь о том, что так можно быстро насытить рынок, и дальнейшая деятельность организации может просто оста­новиться.

Другой отрицательный момент заключается в том, что сотрудники начинают выдавать искаженную информацию, манипулировать ею в свою пользу и тем самым, обесценивают всю процедуру контроля.

2. Внутренний контроль - когда его субъект и объект находятся в одной системе. Такой контроль предполагает, что исполнители сами следят за результатами своей работы и вносят, по мере необходимости, в нее изменения.

Система внутреннего контроля – система самоконтроля. Она основана на коллективном определении целей фирмы или подразделений. Поскольку в условиях самоконтроля внешние оценки используются для выяснения сути проблем и не влияют на заработную плату и доходы, то она направлена на то, чтобы подсказать, как лучше работать.

На практике чаще всего используется смешанный вариант: внешний и внутренний контроль применяются в определенном соотношении, зависящем от ряда факторов (табл. 2).

Таблица 2.

**4.2 Условия применения внутреннего и внешнего контроля**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы, определяющие выбор вида контроля | Внешний | Внутренний |
| Стиль управления | Авторитарный | Демократический |
| Принятая система вознаграждения за результаты | Индивидуальная | Коллективная |
| Возможность получить надежную оценку результатов деятельности | Надежная, количественно измеримая | Количественно неизмеримая |
| Характер подчиненных | Недобросовестные, неаккуратные | Добросовестные, педантичные |
| Морально-психологический климат | Неблагоприятный | Благоприятный |

С одной сторо­ны, присутствие контроля заставляет человека работать более ответственно, но, с другой стороны, могут появляться негативные последствия, особенно если система контроля ставит исполнителя в очень жесткие рамки.

Таблица 3.

**4.2 Типичные ошибки контроля**

|  |  |
| --- | --- |
| Ошибка | Последствия |
| Контроль по случаю | Неполнота информации о появлении отклонений и пр. |
| Тотальный контроль | Порождает безынициативность, равнодушие, иждивенчество |
| Скрытый контроль | Ухудшение морально-психологического климата |
| Контроль ради наказания | Ухудшение морально-психологического климата |
| Не информирование о результатах контроля | Ухудшение морально-психологического климата и снижение эффективности контроля |

Чтобы избежать негативного воздействия контроля на поведение сотрудников и повысить его эффективность приведу ряд рекомендаций науки по осуществлению эффективного контроля:

* Устанавливать осмысленные, понятные для сотрудников стандарты – люди должны чувствовать, что стандарты достаточно полно и объективно отражают их работу, помогают организации;
* Устанавливать двухстороннее общение – возможность обсудить проблемы, связанные с системой контроля, поддерживать взаимосвязь между начальником и подчиненным — не только говорить, но и слушать;
* Избегать чрезмерного контроля – нельзя перегружать подчиненных многочисленными формами контроля, излишний мелочный контроль – вызывает раздражение и обиду;
* Устанавливать жесткие, но достижимые стандарты – четкий и ясный стандарт создает мотивацию – чего ждет организация от работников. Мотивацию разрушают нереальные, и низкие стандарты.
* Устанавливать справедливые вознаграждения за дости­жение стандарта.

**Заключение.**

Для того чтобы иметь представление о том, что делается, не нужно контролировать изо дня в день всех и вся. Вполне достаточно держать под контролем основные факты, от которых зависят результаты в узловых видах деятельности. Искусство руководства как раз и заключается в том, чтобы умело разработать процесс контроля. Для этого необходимо, во-первых, определить перечень возможных слабых звеньев во взаимодействии работников между собой и, во-вторых, продумать систему наблюдения за ходом работ каждого.

Процесс контроля осуществляется разными руководителями по-разному. Одни пытаются контролировать все и вся, а некоторые не контролируют вообще ничего. При выборе объема контроля требуется исходить из степени развития коллектива, а именно, чем ниже уровень знаний и опыта работников, тем объемней должен быть контроль, и наоборот, чем выше их профессионализм, тем больше обязанностей должен делегировать руководитель, в том числе, он должен отказываться от некоторого объема контроля, взамен на самоконтроль.

Если уровень контроля не соответствует уровню развития коллектива, то это отрицательно сказывается на производительности всей организации: во- первых, при более тщательном объеме, нежели требует ситуация, тратится драгоценное время руководителя, которое он мог бы использовать для чего-нибудь другого, с другой стороны, если не показать малоопытным работникам на текущие ошибки, то в следующий раз они могут повториться, следовательно, контроль должен быть текущим; во-вторых, постоянный контроль раздражает сотрудников, снижает мотивирующие факторы.

Таким образом, контроль завершает управленческий цикл и связывает результаты анализа отклонений от желаемого состояния объекта со всеми основными функциями менеджмента.

По данным контроля производится корректировка ранее принятых решений, плановых заданий, нормативов, показателей или организационных условий их выполнения, т.е. осуществляется обратная связь в управленческом цикле.

**Список литературы.**

1. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом. – М.: Гелан, 2001. – 411 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Экономист, 2006. – 670 с.
3. Жигун Л.А. Менеджмент: современные основы организации контроля на предприятии. – М.: Феникс, 2007. – 470 с.
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: - Учеб.пособие/Мн.: Новое знание, 2002. – 336 с.
5. Ли Якокка. Карьера менеджера. – Мн.: Попурри, 2001. – 416 с.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2000. – 704 с.
7. Молодчик А.В., Молодчик М.А. Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание. Учебное пособие для вузов/ М.: ГУ ВШЭ, 2005. – 296 с.
8. Бурцев В.В. Управленческий контроль как система.//Менеджмент в России и за рубежом, 1999. № 5.
9. Сычев Н. Контроль бизнеса – обязанность владельца бизнеса.//Управление компанией, 2004. № 12.
10. www. cfin.ru
11. www. marketing.spb.ru

**1. Краткий обзор**

**Цель проекта:**

Удовлетворение потребителей в высококачественных и недоро­гих услугах в области цветной полиграфии на современном оборудовании ведущих стран мира.

**Характеристика цели:**

Выход на рынок полиграфических услуг обусловлен тем, что с каждым днем открывается все больше и больше частных фирм, производящих и поставляющих различные товары и услуги, которые нуждаются в рекламе в виде разного рода брошюр, буклетов и листовок, заказ которых в типографии слишком дорог и не выгоден предприятиям, т.к. сам тираж рекламной печатной продукции невелик, а известная множительная техника не в состоянии распечатать их в большом количестве. Каждой фирме также необходимо вести бухгалтерскую отчетность, что требует большого количества различных бланков и формуляров. Поэтому на данном этапе, когда спрос на полиграфические услуги увеличивается открытие нашей фирмы, занимающейся этим видом деятельности, оправдано и целесообразно, с точки зрения рыночной конъюнктуры.

**Оценка приоритетности:**

Современный рынок полиграфических услуг в г. Ростове-на-Дону характеризуется наличием множества мелких фирм, ограничивающихся предоставлением очень узкого спектра услуг, либо крупных издательств, изготавливающих продукцию большими тиражами. Этим объясняется то, что не полностью удовлетворяются потребности целого сегмента рынка. Рекламная группа «Округ» планирует удовлетворить спрос на данный вид услуг, сочетая высокое качество работы и срав­нительно невысокие цены.

**Пути реализации проекта:**

Рекламная группа «Округ» планирует создание мини-типографии на базе современного оборудования ведущих фирм производителей.

В результате организации мини-типографии могут быть достигнуты следующие результаты:

- потребители получат высококачественные услуги;

- увеличивается число рабочих мест на 4 единицы;

- выручка от реализации услуг составит порядка 5 500 000 рублей;

- срок окупаемости вложений составит 1 год.

**2. Описание и характеристика оборудования и оказываемых услуг**

Характеристики оборудования:

1. Лазерный принтер Xerox 700 Digital Color Press

Формат-A3.

Скорость печати (для А3) - 30 страниц/мин.

Срок службы фотобарабана и тонер-картриджа — 20 000 страниц.

2. [Системный блок Acer Aspire G5900 PT.SF3E2.102 — 4 шт](file:///C:\products\30012942.html)

ЖК-монитор 19" Samsung E1920N – 4 шт

3. Резак гильотинного типа DAHLE 848

4. Переплетчик

5. Биговальный аппарат

6. Ламинатор формата А3

**Характеристика оказываемых услуг.**

Предполагаемая деятельность нашей фирмы имеет целью оказание услуг населению в области цветной полиграфии, а также сопутствующих услуг по переплету, сканированию, ламинированию, а также тиражированию печатных материалов как в небольших количествах, что можно сделать на копировальном аппарате, так и размножение таких материалов, тираж которых слишком велик для ксероксов и слишком мал для типографий при помощи ризографа. Наша фирма в состоянии обеспечить потребности в производстве бланков, формуляров, бюллетеней, листовок, рекламных брошюр, проспектов, буклетов. Таким образом мы предполагаем оказание услуг таким группам потребителей, как физические и юридические лица, удовлетворяя потребности в исполнении мелких заказов, а также и более крупных, для выполнения которых недостаточно обычного публикатора. Имеющееся на балансе нашей фирмы оборудование позволяет обеспечить низкую себестоимость изготавливаемой продукции, в том чис­ле при больших тиражах, поскольку его функционирование характеризуется простотой обслуживания, отсутствием потребности в высококвалифицированном персонале, неприхотливостью, экологической чистотой.

**3. Оценка рынка сбыта**

Потенциальными потребителями полиграфических и копировальных услуг являются физические и юридические лица, которые нуждаются в изготовлении бланков, формуляров, бюллетеней, листовок, рекламных брошюр, проспектов, а также в срочном и несрочном изготовлении копий печатных материалов форматом A3 и А4.

Наша фирма занимает выгодное территориальное положение в г. Ростове-на-Дону Незначительная удаленность от центра города делает доступным обращение к нам жителей практически всего города.

Отсутствие поблизости фирм, оказывающих услуги подобного уровня, обеспечит приток всех потенциальных потребителей полиграфической продукции этого района.

Необходимо отметить, что рядом с нашей фирмой расположена нотариальная контора, клиентом которой часто приходится копировать необходимую документацию. С этой целью предлагается организация наружной рекламы в виде красочного указателя. Преимущества данного вида рекламы в невысокой стоимости и охвате широкой аудитории населения.

**4. Сведения о конкурентах**

В Ростове-на-Дону расположено достаточно большое количество фирм, ти­ражирующих печатную продукцию. Однако немногие из них предлагают населению столь широкий перечень услуг в области цветной полиграфии, изготавливающих типографскую продукцию малыми и средними тиражами.

Многие фирмы изготавливают печатную продукцию низкого качества. Рекламная группа «Округ» гарантирует только высокое качество оказываемых услуг, которое обеспечит высококлассное оборудование.

**5. Стратегия маркетинга**

Тиражируемая продукция будет изготавливаться на заказ посредством заключения договоров с юридическими и физическими лицами на производство брошюр, буклетов, бюллетеней, листовок, проспектов, бланков на условиях наличного и безналичного расчета. Также изготовление копий мелкими партиями в присутствии заказчика.

В частности, сегодня многие средние и высшие учебные заведения нуждаются в издании учебных пособий, методических материалов и т.п. Менеджер по рекламе будет выполнять роль посредника между нашей фирмой и заказчиками, представляя образцы изготовляемой полиграфической продукции, делая акцент на тех выгодах, которые принесет клиенту заключение договора именно с нашей фирмой. Наглядные образцы продукции дадут возможность заказчику оценить качество предлагаемых печатных материалов.

Будучи составной частью стратегии маркетинга, данный способ привлечения клиентов чрезвычайно эффективен для выявления потенциальных заказчиков, налаживания коммерческих связей, сбора информации о потребителях.

В рамках проводимой нашей фирмой стратегии маркетинга мы также планируем организацию рекламной компании как средства стимулирующего воздействия в целях привлечения заказчиков, разместив свою рекламу в печатных изданиях. Реклама в газетах и журналах относительно недорогая, что не очень сильно увеличивает затраты. Ряд печатных изданий распространяется среди населения бесплатно, что позволит донести информацию о деятельности нашей фирмы максимальному количеству потенциальных заказчиков.

**6. План производства**

**6.1 Планируемый объем продаж продукции на 1-й год**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование продукции | Объем выпуска готовой продукции | Цена ед. продукции, руб. | Объем продаж,  руб. |
| 1. Печать документов ф. A3 | 100 000 | 20 | 4 000 000 |
| 2. Постпресс (Ламинирование, сборка, нумерация и т.д и т.п) |  |  | 1 500 000 |
| Итого | - | - | 5 500 000 |

**6.2. Расчет потребности ресурсах на производственную программу**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Постоянные издержки**  **(1 месяц)** | **Сумма (руб)** | **№**  **п/п** | **Переменные издержки** | **Сумма (руб)** |
| 1. | Аренда помещения | 35000 | 1 | Оформление документов на ИП | 3 000 |
| 2. | Коммунальные платежи | 5000 | 2 | Счет в банке | 1 000 |
| 3. | Зарплата | 71000 | 3 | Подключение к сетям | 3 000 |
|  | - менеджер по продажам (2 чел.) | 20000 | 4 | Покупка оборудования | 2 500 000 |
|  | - печатник | 20000 | 4.1 | Xerox 700 Digital Color Press | 2 000 000 |
|  | - работник постпресса | 15000 | 4.2 | Оборудование для постпресса | 200 000 |
|  | - уборщица приходящая | 6000 | 4.3 | Компьютеры (4 шт) | 150 000 |
|  | - бухгалтер приходящий | 10000 | 4.4 | Програмное обеспечение | 150 000 |
| 4. | Закупка расходных материалов | 100000 |  |  |  |
| 5. | Налоги на зарплату | 20000 |  |  |  |
|  | ИТОГО | 231000 |  |  | 2507000 |

**Итого расходов за 1 год: 5 279 000.**

**Чистая прибыль за 1 год: 220 000.**