Организация управленческого контроля.

Содержание.

1. Введение..................................................................................................................3
2. Контроль как функция менеджмент. Необходимость, цели контроля. Совершенные требования к организации контроля исполнения в условиях рыночных отношений……………………………………………………………6
3. Основные виды контроля. Особенности и формы контроля в различных областях деятельности предприятия: людские, материальные, финансовые ресурсы……………………………………………………………………….….10
4. Разновидности систем организации контроля исполнения решений и документов, принципы рациональной организации системы контроля….…11
5. Заключение............................................................................................................23
6. Характеристика конкретного Вашего предприятия /организации/.................25
7. Список литературы...............................................................................................31

***1.Введение.***

С развитием рыночной экономики, в частности в нашей стране, термины “менеджмент” и “менеджер”, быстро и прочно вошли в нашу жизнь и в наш словарный обиход, заменив такие термины, как “управление”, “управленческая деятельность”, “руководитель”, “директор”. Хотя все эти слова являются синонимами по отношению друг к другу, термин “управление” имеет более широкий смысл. Вообще, “управление” это воздействие управляющей системы (субъекта управления) на управляемую систему (объект управления) с целью перевода управляемой системы в требуемое состояние. В частности, в роли субъекта управления выступает менеджер.

Применительно к экономике менеджерами называют специалистов, которые, используя различные методы и тактику управления, способствуют достижению организацией или предприятием определенных целей. Методы достижения целей могут быть различны. Сейчас за рубежом получили широкую поддержку представители "школы человеческих отношений", которые исследуют проблемы мотивации поведения людей, руководства. Такие исследования оценивают социально-психологические последствия различных организационных перемен и дают рекомендации по совершенствованию управленческих процедур, политики, по созданию такого организационного климата и такой структуры, которые стимулируют совместные усилия работников. Вообще говоря, координация деятельности людей не может быть эффективной, если они не желают сотрудничать, а такая кооперация не возникает автоматически, ее необходимо создать.

К сожалению, далеко не все в нашей стране отдают себе отчет в том, что экономические цели могут достигаться не только путем наращивания капиталовложений непосредственно в производство, но и за счет вложений в социальную инфраструктуру, создания в трудовом коллективе благоприятной духовной атмосферы, способствующей высокопроизводительному труду. Как свидетельствуют результаты одного из социологических обследований, 65% экспертов сочли, что руководителям недостает умения использовать в своей деятельности социально-психологические походы. В результате существенные возможности улучшения деятельности остаются невостребованными.

Вовсе не случайно, что в период общего дефицита самым дорогостоящим оказался дефицит личности. Что бы там не говорили, на деле человек с его нуждами оказался обделенным вниманием и центральных органов управления, и руководителей трудового коллектива. Сложилась ситуация, в которой чем упорнее стремились убеждать людей в приоритетности общественных интересов, пренебрегая при этом интересами конкретного человека, тем очевиднее становились его психологическое отчуждение и самоустраненность от общественных целей, ослабление у него чувства личной причастности к тому, что делается в родном коллективе, в экономике страны.

В настоящее время возможности человека реализуются по множеству причин далеко не полностью: по некоторым данным, не более чем на 30-40%. В прошлом мы многое теряли оттого, что не могли в полной мере расковать инициативу, творчество, самостоятельность людей. В этом сейчас и заключена самая большая и трудная задача. Но как этого добиться ? Как заинтересовать человека в работе с полной отдачей ? Пожалуй, главное, чтобы люди видели личную заинтересованность в эффективной деятельности своей организации.

Только осознанная потребность в применении своих способностей, стремление к общественному признанию естественным образом побуждает человека к пополнению своих знаний и умений, накоплению опыта, что дает возможность работать с большей отдачей, наращивать свой вклад в общее дело. Люди должны снова научиться говорить друг с другом, понимать и признавать друг друга, сотрудничать. Такое развитие организации - основное условие гуманизации труда. Эргономические и климатические улучшения на рабочем месте, как бы они не были важны и желательны, все-таки второстепенны. Достаточно примеров, когда в прекрасно оборудованных помещениях, оснащенных климатическими установками, отношения совершенно негуманные.

Так вот, менеджером является тип научно-практического управления, т. е. руководства людьми и производством, которое позволяет выполнять поставленные задачи наиболее гуманным и экономичным путем.

Поскольку задачей менеджмента является достижение цели, важно правильно ее определить. Если мы ставим перед собой задачу совершенствования организации, не уточнив ее целей, то рискуем предложить лучшие способы выполнения ненужных функций или лучшие пути достижения неудовлетворительных конечных результатов. Без преувеличения можно сказать, что наносимый при этом ущерб измеряется миллионами. Искусство выбора и формулирования правильной цели, управление процессом ее реализации, включая оценку достигнутой степени реализации, отличают действительно умелого руководителя.

Невозможно стремиться управлять людьми, если и руководителям, и подчиненным цели совершенно не ясны. Управлять – значит побуждать других к достижению ясной цели, а не заставлять других делать то, что считаешь правильным.

Процесс управления базируется на нахождении и постановке цели. Однако затем наступает этап планирования, т.е. исследования и определения пути достижения цели. Ибо, не спланировав заранее, как можно добиться результата, только зря тратить деньги и время. Только тогда, когда планируют, и можно организовать процесс и определить, кто за сто отвечает (структура управления процессом), что и в какой последова тельности следует предпринимать (ход процесса), какие средства для этого необходимы (обеспечение процесса) и т. д.

Развивая далее процесс управления, приходим к важному моменту - отделения менеджера от "производственника", который как можно больше работы стремится сделать сам, не доверяя своим подчиненным. Следовательно, подтверждается еще один принцип В. Зигерта и Л. Ланга: кто производит - не управляет, кто управляет - не производит. Ему полностью отвечает простое американское определения процесса управления: "Делать что-либо руками других". Таким образом, менеджер делегирует часть своих функций в отличие от "производственника", который все стремится сделать сам даже в ущерб здоровью.

"Производственники" являются самыми лучшими служащими для самих себя. Но одного эти люди не умеют делать: они не создают условий роста других. Тут и возникает понятие "мотивация". Одна из основных задач менеджера - создать побудительные стимулы для человека, при которых у него возникает желание работать так, чтобы содействовать достижению целей организации. "Производственник" же не умеет управлять потому, что он никому не дает возможности показать, на что тот способен. Он присваивает успех и тем самым лишает других основного стимула. Отсюда вытекает еще один принцип западного менеджмента: управлять - значит приводить к успехам других.

***2.*** ***Контроль как функция менеджмент. Необходимость, цели контроля. Совершенные требования к организации контроля исполнения в условиях рыночных отношений.***

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.

Среди многочисленных факторов внутренней среды особенно отлич­ается высокой степенью неопределенности такой фактор как люди, рабо­тающие в организации. Их нельзя запрограммировать на выполнение ка­кой-либо задачи с абсолютной точностью. Познать механизм поведения людей в процессе трудовой деятельности не всегда удается полностью.

Ещё труднее прогнозировать ответную реакцию людей на введение новых инструкций и команд, возложение дополнительных прав и обязан­ностей в связи с изменениями в организационной структуре управления.

С помощью контроля менеджер может своевременно отреагировать на изменение в поведении людей в процессе их работы.

Использование механизмов контроля позволяет обнаружить ошибки и проблемы, возникающие в процессе выполнения работ и соответственно скорректировать деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

Ярким примером необходимости контроля могут служить бесчисленные банкротства мелких фирм, причиной которых, как правило, является не­понимание предпринимателями важности выполнения функции контроля.

В малых фирмах отношения строятся, в основном, на доверии друг к другу и механизмы контроля за ходом работ отсутствуют, поэтому допускаемые ошибки, накладываясь и нарастая, в большинстве случаев приводят к серьезным финансовым потерям. Предупреждение возникновения кризисных ситуаций является одной из основных целей 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.

**3. Основные виды контроля. Особенности и формы контроля в различных областях деятельности предприятия: людские, материальные, финансовые ресурсы.**

Различают три основных вида контроля: предварительный, текущий и заключительный.

*Предварительный контроль* – осуществляется в области человеческих ресурсов. 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 нанимаемыми.

Очевидно, что сделать высокооплачиваемую продукцию из плохого сырья невозможно. Контроль осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уров­ней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям. К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение запасов в организа­ции на уровне, достаточном для того, чтобы избежать их дефицита.

Важнейшим методом предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет, который одновременно выполняет и функцию планирова­ния.

Бюджет является механизмом предварительного контроля и в том смыс­ле, что дает уверенность руководителям: когда организации нужны будут наличные средства, то эти средства у нее будут. Бюджет устанавливает предельные значения затрат и не позволяет тем самым какому-либо от­делу или организации в целом исчерпать свои наличные средства до кон­ца.

*Текущий контроль* – осуществляется непосредственно в ходе проведе­ния работ. Для осуществления текущего контроля необходима обратная связь, т.е. информация о ходе выполнения работ, получаемая от исполнителей. Обрат­ная связь позволяет выявить множество проблем и скорректировать отклонения от намеченных путей достижения поставленных целей.

## Заключительный контроль

*Заключительный контроль* – осуществляется путем сравнения фактически по­лученных результатов с требуемыми после того, как работа выполнена.

И еще одна важная цель достигается благодаря заключительному контролю: оценка результатов позволяет устанавливать соответствующее вознаграждение за выполненную работу, что в свою очередь способствует мотивации работников.

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 выпол­няется комплекс специализированных работ.

Первый этап процедуры контроля демонстрирует,насколько тесно взаимосвязаны функции контроля и планирования. Стандарты - это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей, установленных в процессе планирования.

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, с помощью которого можно оценить результат выполненной работы. Конкретный критерий и определенный период времени (например, один год) называются показателями результативности. Пока­затели результативности точно определяют то, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей. Легко установить пока­затели результативности для таких величин как прибыль, объем продаж, стоимость материалов, т.e. для таких. которые поддаются количественному измерению.

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе руководство определяет, насколько достигнутые результаты соответствуют планируемым. В случае обнаружения отклонений от стандартов прини­мается решение о том, насколько они допустимы. Поэтому хороший стандарт системы контроля предполагает масштаб допустимых отклонений, в пределах которого отклонение получен­ных результатов от намеченных не должно вызывать тревоги.

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

Для того, чтобы быть эффективным, контроль должен быть экономным.

**Ос**новная цель контроля состоит в том, чтобы добиться такого положения, при котором процесс управления организацией действительно зас­тавлял бы ее функционировать в соответствии с планом.

После оценки полученных результатов процесс контроля переходит на третий этап, на котором менеджер должен принять какое-либо решение: устранить отклонение, пересмотреть стандарт или ничего не предпринимать.

Нe 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 и иногда они могут оказаться нереальными. При пересмотре планов должны пере­сматриваться и стандарты. Кроме того, иногда оказывается, что пла­ны трудновыполнимы. Поэтому стандарты необходимо пересмотреть в сто­рону понижения. Стандарты, требования которых выполнить очень трудно, фактически делают тщетными стремления работников и менеджеров достичь сформулированных целей и сводят на нет всю мотивацию.

И, наконец, возможен случай, когда сопоставление фактических результатов со стандартами говорит о том, что установленные цели достигаются и, таким образом, можно продолжать измерять результаты, не изменяя стандарты и повторяя цикл контроля.

При разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей, т.к. контроль сильно действует на психологическое состояние работников. Часто имеет смысл сделать процесс контроля нарочно видимым, наглядным, т.к. цель контроля состоит не в том, чтобы зафиксировать ошибки или мошенничество, а в том, чтобы предупредить их и, в конечном счете, достичь поставленных целей.

Но наглядность контроля может вызвать отрицательный результат. Если сотрудники знают установленные стандарты и всю процедуру контроля, то они, как правило, стремятся зафиксировать измерения результатов ра­боты на уровне, который гарантирует наивысшее вознаграждение и в тех только областях, где проводятся измерения. Такой тип поведения называется поведением, ориентированным на контроль. Необходимо тщательно спроектировать систему контроля с учетом побочных эффектов, иначе она будет ориентировать сотрудников на то, чтобы хорошо выглядеть при про­ведении контрольных измерений, а вовсе не на то, чтобы достичь целей организации.

***4. Разновидности систем организации контроля исполнения решений и документов, принципы рациональной организации системы контроля.***

5.Заключение.

Появление консультативной деятельности является закономеpным pезультатом pазвития экономики. Объективная необходимость использования консультантов, аналитиков - в администpативном аппаpате непpеpывно возpастает. Hаpяду с пpочими фактоpами эта необходимость связана с быстpыми изменениями в окpужающем нас миpе. Успешно пpименявшиеся pанее пpоцедуpы планиpования и упpавления становятся малоэффективными. Отсуствие pациональной, целенапpавленной политики пpиводит к экономическим потеpям, к снижению темпов научно-технического пpогpесса.

Существуют две пpичины, пpепятствующие использованию более совеpшенных методов и пpоцедуp пpинятия pешений. Пеpвая из них связана с тpадиционными пpедpассудками сотpудников администpативного аппаpата, пpивязанностью к пpивычным фоpмам подготовки pешений. Втоpая – с несовеpшенством стиля и методов pаботы консультантов, с недостаточным учетом ими человеческих фактоpов.

Любое сотpудничество pуководителей и консультантов - двустоpонний пpоцесс. Hе стоит думать, что пpопагадистская кампания, либо пpосто указания вышестоящих pуководителей могут стимулиpовать "внедpение" новых методов пpинятия pешений. Дело гоpаздо сложнее: необходима совместная и кpопотливая pабота сотpудников аппаpата и консультантов. Эта pабота pедко пpиводит к ошеломляющим эффектам. Чудес не бывает, нельзя сделать хоpошего выбоpа пpи только плохих альтеpнативах. Hо стpуктуpизация пpоцесса пpинятия pешений и pазумное использование экспеpтов могут пpивести к возpастанию способностей pуководителя увеpенно pешать все более сложные пpоблемы.

В настоящее вpемя пеpед специалистами по методам пpинятия pешений, пеpед консультантами-аналитиками стоят сложные пpоблемы. Многие pеальные пpоцессы, пpотекающие в администpативном аппаpате, гоpазда сложнее тех, для котоpых уже pазpаботаны аналитические подходы.

Есть, напpимеp, случаи, когда интеpесы pазличных частей оpганизации или pазных оpганизаций не совпадают. Это далеко не всегда плохо - именно в конфликте выpабатывается компpомиссное pешение, учитывающее многие pеальные огpаничения. Часто pешения пpинимаются коллективом pуководителей. Пpи этом возникают пpоблемы кооpдинации политики влиятельных членов этого коллектива, согласования пpотивоpечивых интеpесов.

Пеpечисленные пpоблемы исключительно сложны с методологической точки зpения. Hа наш взгляд, в настоящее вpемя нет пpактичных констpуктивных методов пpинятия гpупповых pешений или pешений в условиях пpотиводействия пpи многих активных участниках. Далеки от своего удовлетвоpительного pешения многие относительно более пpостые пpоблемы пpинятия индивидуальных pешений.

Сам путь к тем или иным фоpмальным постановкам долог и теpнист. Он пpолегает чеpез многие пpегpады и пpепятствия, неизбежные в pеальных ситуациях. Жизнь тpебует от консультанта по пpоблемам пpинятия pешений сочетания многих качеств: искусства анализа ситуаций, глубоких пpофессиональных знаний, пpиемов и методов пpинятия pешений, умения пpедставления pекомендаций, пpофессиональных навыков в pаботе с людьми.

Для многих консультантов-специалистов по методам пpинятия pешений эта область pаботы пpивлекательна именно новым сочетанием психологических, социологических, математических, экономических пpоблем. В пpедстоящие десятилетия многие так называемые поведенческие науки безусловно сделают шаг впеpед. Тогда появится возможность стpоить намного более эффективные методы пpинятия pешений. Hо уже сейчас необходимо pассматpивать пpоцесс пpинятия pешений как пpоцедуpу, главными участниками котоpой являются pуководитель и экспеpты. Именно человеческие, а не математические или машинные аспекты являются основными в пpоцессе пpинятия pешений. Именно на этих аспектах следует основывать кpитеpии пpовеpки пpактической ценности методов пpинятия pешений.

И, наконец, безусловно пpиятной нагpадой является возможность pеально улучшить пpоцессы пpинятия pешений, наблюдать положительные изменения в сложных администpативных механизмах, вызванные его pаботой.

6. Характеристика конкретного Вашего предприятия /организации/.

Производственно хозяйственная деятельность каждого 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.

Управление предприятием осуществляется на базе определенной организационной структуры. Структура предприятия и его подразделений определяется предприятием самостоятельно. При разработке организационной структуры управление необходимо обеспечить эффективное распределение функций управления по подразделениям. При этом важно выполнение следующих условий: решение одних и тех же вопросов не должно находится в ведение разных подразделений, все функции управления должны входить в обязанности управляющих подразделений. На данное подразделение не должно возлагаться решение вопросов, которые эффективнее решать в другом.

Структура управления может изменяться во времени в соответствии с динамикой масштабов и содержания функций управления. Между отдельными подразделениями могут быть вертикальные и горизонтальные связи.

***ВЕРТИКАЛЬНЫЕ СВЯЗИ*** – это связи руководства и подчинения, например связь между директором предприятия и начальником цеха.

***ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ СВЯЗИ*** – это связи коопераций равноправных элементов, например связи между начальниками цехов. В основу структуры управления положена определенная система. Известно три основные системы управления производством:

* линейная
* функциональная
* смешанная

***ЛИНЕЙНАЯ*** – представляет собой схему непосредственного подчинения по всем вопросам нижестоящих подразделений вышестоящим. Это система достаточно проста и может быть эффективна, если не велико число рассматриваемых вопросов и по ним могут быть даны решения в ближайших подразделениях.

***ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ***  - система представляет собой схему подчинения нижестоящего подразделения ряду функциональных подразделений, решающих отдельные вопросы управления – технические, плановые, финансовые и т. В этом случае указания поступают более квалифицированные. Однако подчиненные подразделения не всегда знают, как согласовать полученные указания, в какой очередности их выполнять. В чистом виде эта система используется очень редко.

Наиболее распространена ***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 линейного руководителя. Для ее упрощения по определенным вопросам функциональные подразделения могут непосредственно руководить нижестоящими подразделениями. Рациональная структура управления определяется типом предприятия, его масштабом и характеристиками. На предприятиях могут быть использованы безцеховая, цеховая, корпусная или смешанная структуры управления.

Наиболее простой структурой является **безцеховая**, при которой производство делится на участки, возглавляемые мастерами. Мастера могут непосредственно подчиняться руководителю предприятия либо старшему мастеру, который подчиняется руководителю предприятия. Эта структура может оказаться целесообразной на мелких и средних промышленных предприятиях.

Основным производственным звеном крупного промышленного предприятия является цех. При цеховой структуре управления руководителю предприятия подчиняются начальники цехов. Начальнику цеха подчиняются начальники участков, либо старшие мастера, либо мастера. Старшему мастеру подчиняются мастера. Начальнику участка подчиняются старшие мастера, которым в свою очередь подчиняются мастера.

На особо крупных предприятиях может использоваться **корпусная** структура. В этом случае предприятие подразделяется на корпуса, корпуса делятся на цеха, а цеха – на участки.

На предприятиях могут применяться и **смешанные** структуры управления. Например, на предприятиях с структурой могут быть отдельные цеха, а на предприятиях с цеховой структурой – участки, подчиненные непосредственно руководству предприятия.

Экспертным путем установлено, что возможно три варианта количественного состава сотрудников, подчиненные одному руководителю:

* пять - семь человек, если подчиненные выполняют различные функции,
* восемь – двадцать человек, если подчиненные выполняют сходные функции,
* двадцать один – пятьдесят человек, если подчиненные выполняют одинаковые функции.

Управление предприятием в современных условиях должно осуществляться на основе сочетания принципов самоуправления трудового коллектива и прав собственника на использование своего имущества.

Собственник может реализовать свои права по управлению предприятием непосредственно или через уполномоченный им орган. Таким органом в соответствии с Уставом предприятия может служить совет или правление предприятия.

Совет предприятия состоит из равного числа представителей, назначаемых собственником имущества предприятия и избираемых трудовым коллективом. Численность совета предприятия и срок его полномочий определяются уставом предприятия. Заседание совета проводит председатель, который избирается из числа членов совета открытым или тайным голосованием.

Совет предприятия вырабатывает общее направление экономического и социального развития предприятия, устанавливает порядок распределения чистой прибыли, принимает решение о выпуске ценных бумаг по представлению руководителя предприятия, о покупке ценных бумаг других предприятий, решает вопросы создания и прекращения деятельности филиалов, дочерних предприятий и других обособленных подразделений.

На совете предприятия решаются вопросы входа и выхода в ассоциации и объединения, устанавливается направление внешнеэкономической деятельности, рассматриваются и разрешаются конфликтные ситуации, возникающие между администрацией и трудовым коллективом предприятия, а также другие хозяйственно – экономические вопросы, предусмотренные уставом предприятия.

Совет предприятия на своих заседаниях рассматривает и решает вопросы, отнесенные к его компетенции, однако в оперативно-распорядительную деятельность администрации деятельность совета не допускается. Все вопросы оперативной деятельности предприятия решают руководитель предприятия и назначенные им заместители, руководители подразделений аппарата управления , цехов, отделов, участков и т.д., а также мастера.

Назначение руководителя предприятия является правом собственника имущества предприятия и реализуется им либо непосредственно, либо через совет предприятия. При назначении руководителя на должность с ним заключается контракт, в котором определяются права, обязанности и ответственность руководителя, условия его материального обеспечения и возможного освобождения от должности с учетом определенных гарантий.

Решения по социально-экономическим вопросам деятельности предприятия вырабатываются и принимаются органами управления с участием трудового коллектива на общем собрании или конференции.

На общем собрании трудового коллектива рассматриваются вопросы о необходимости заключения коллективного договора с администрацией и его содержания , вопросы о выкупе имущества предприятия, предоставляются полномочия профсоюзному комитету или другому органу действовать от имени трудового коллектива. Коллективным договором регулируются производственные и трудовые отношения на предприятии, вопросы охраны труда, социального развития коллектива, здоровья его членов. На общем собрании трудового коллектива избираются (или отзываются) представители в совет предприятия, заслушиваются отчеты об их деятельности.

По решению общего собрания может быть образован совет трудового коллектива и определенны его функции.

Там, где собственником является трудовой коллектив, как, например, на арендном предприятии, можно было бы ограничится одним советом, который совмещал бы функции как совета предприятия, так и совета трудового коллектива.

Аппарат управления предприятием должен быть построен таким образом, что бы обеспечить в техническом, экономическом и организационном отношениях взаимосвязанное единство всех частей предприятия, наилучшим образом использовать трудовые и материальные ресурсы.

Примерная структура аппарата управления крупного предприятия, имеющего развитое энергетическое хозяйство.

Предприятие возглавляет **директор**, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояния и деятельность прерии 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:

* технический
* главного механика
* главного энергетика
* производственно диспетчерский
* технического контроля
* техники безопасности

В задачи **технического отдела** входят вопросы совершенствования выпускаемой продукции, разработки новых видов продукции, внедрение в производство новейших достижений науки и техники, механизации и автоматизации производственных процессов, соблюдение установленной технологии и др.

Отдел **Главного механика** вместе с подчиненными ему подразделениями обеспечивает контроль за работой и наладку технологического оборудования, проводить все виды ремонта технологического оборудования, а также монтаж нового и демонтаж устаревшего оборудования.

Отдел **Главного энергетика** вместе с подчиненными ему подразделениями обеспечивает бесперебойное снабжение предприятия электроэнергией, теплотой, сжатым воздухом, 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, проводит работы по оптимизации режимов использования энергетического оборудования в энергетических и производственных цехах, разрабатывает мероприятия по борьбе с загрязнением воздушного бассейна и по очистке промышленных сточных вод от систем энергоснабжения, проводит работы по научной организации труда в энергетических цехах и совершенствованию учета , расчету потребностей и составления энергобалансов, анализу, учету и представлению отчетности, проводит инструктаж и обучение персонала, осуществляет производственные связи с другими подразделениями предприятия и районными энергоснабжающими организациями.

**Производственно – диспетчерский** отдел осуществляет оперативный контроль за ходом производства, разрабатывает календарные графики работы, устраняет причины, нарушающие нормальный режим производства и др.

Отдел **технического контроля** осуществляет контроль за комплексностью и качеством готовой продукции, разрабатывает предложение по предупреждению и уменьшению брака, организует контроль за качеством поступающего на предприятие сырья, материалов, полуфабрикатов и др. Качество продукции является определяющем в общей оценке результатов деятельности трудового коллектива.

**Главный экономист**, являющийся заместителем директора по экономическим вопросам, 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 внутризаводского хозрасчета и др. Ему могут подчиняться планово-экономический отдел, бухгалтерия, финансовый отдел, экономическая служба.

**Планово-экономический** отдел разрабатывает годовые, квартальные планы предприятия и отдельных цехов, контролирует их выполнение, определяет пути устранения недостатков, организует и совершенствует внутризаводское и внутрицеховое планирование, разрабатывает нормативы для образования фондов экономического стимулирования, ведет оперативный статистический учет, анализ показателей работы основных агрегатов, цехов и заводов, разрабатывает и представляет на утверждение проекты, цены на новую продукцию, изучает и внедряет передовой опыт в организации планово-экономической работы и др.

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

**Финансовый отдел**- производит финансовые расчеты с заказчиками и поставщиками, связанные с реализацией готовой продукции, приобретением необходимого сырья, топлива ,материалов и т.д. В задачи этого отдела входит также получение кредитов в банке, своевременный возврат ссуд, взаимоотношение с государственным бюджетом.

**Экономическая служба** проводит всесторонний анализ результатов деятельности предприятия, разрабатывает мероприятия по снижению себестоимости и повышению рентабельности предприятия, улучшению использования производственных фондов, выявлению и использованию резервов на предприятии, осуществляет методическое руководство вопросами научной организации труда, участвует в разработке технико-экономических нормативов и конкретных показателей по экономическому стимулированию и др.

**Заместитель директора по хозяйственным вопросам** руководит материально-техническим снабжением и сбытом продукции, работой жилищно коммунального хозяйства и др.

**Заместитель директора по кадрам** руководит отделом организацией труда и заработной платы и отделом кадров.

**Отдел организации труда и заработной платы** разрабатывает штатное расписание, составляет годовые, квартальные, и месячные планы по труду и заработной плате и осуществляет контроль за их выполнением, разрабатывает мероприятия по повышению производительности труда, внедрению прогрессивных систем заработной платы, разрабатывает положение об образовании и расходовании фонда материального поощрения, разрабатывает технически обоснованные нормы выработки и проводит анализ их выполнения, организует и участвует в разработке вопросов научной организации труда, содействует движению за коллективную гарантию трудовой и общественной дисциплины. Применение коллективной ответственности приводит к существенному снижению потерь рабочего времени, текучести кадров.

***7.Список литературы.***

1. Кондэ Г. Развитие и совеpшенствование служб упpавления. М.:Пpогpесс, 1970.

2. Хилсмен Р. Стpатегическая pазведка и политические pешения. М.: ИЛ, 1957.

3. Блаубеpг И.В., Юдин Э.Г. Становление и сущность системного подхода. М.: 1973.

4. Янг С. Системное упpавление оpганизацией. М.: Сов.pадио, 1972.

5. Фоppестеp Дж. Антиинтуитивное поведение сложных систем.-В кн.: Совpеменные пpоблемы кибеpнетики. М.: Знание, 1977, вып.7.

6. Лаpичев О.И. Hаука и искусство пpинятия pешений. М.: Hаука, 1979.

7. Hиканоpов С.П. Системный анализ: этап pазвития методологии pешения пpоблем в США. М.: Сов.pадио, 1969.

01.01.2000.