

ВВЕДЕНИЕ

Создание успешного бизнеса, способного выдержать как внутреннюю, так и внешнюю конкуренцию – это сложный многоэтапный процесс, требующий не только больших капиталовложений, но и грамотной организации системы управления предприятием и эффективного контроля за реализацией поставленных целей, задач, бизнес-процессов.

В настоящее время особенно актуален системный подход к анализу системы менеджмента предприятия. На основании исследований патологий и трендов развития организации формируется потребность во внедрении новых механизмов управления, одним из которых является контроль.

Несмотря на масштабное изучение данного вопроса, теоретиками и практиками управления современные компании все еще сталкиваются с трудностями формирования систем контроля и обеспечением его эффективности, что препятствует развитию предприятия и снижению его конкурентоспособности. Это обусловлено изменениями внешней среды, технологической обстановки, ускорению процессов коммуникаций, производственных циклов, снижением уровня вовлеченности человека во многие процессы управления компанией. Таким образом, проблемы определения форм и организации процессов контроля остаются по-прежнему значимыми и актуальными в современном бизнесе.

Цель магистерской работы – анализ контроля в системе корпоративного управления организации.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- изучить понятие и формы контроля в организации,
- рассмотреть этапы процесса контроля в системе корпоративного управления организации;
- представить характеристику деятельности компании ООО «Дикомп-Классик»;

- осуществить анализ применения функции контроля в системе корпоративного управления компании;
- определить принципы контроля для разных уровней управления в компании;
- разработать программу внедрения стандартов контроля бизнес-процессов в компании.

Объектом исследования выступает ООО «Дикомп-Классик». Предметом исследования являются правовые, экономические, организационные и управленческие отношения, лежащие в основе реализации функции контроля в современной организации.

Теоретической и методологической базой исследования явились труды зарубежных и российских исследователей по проблемам теории управления и контроля. В исследовании были использованы следующие методы: системного и факторного анализа, аналитико-прогностического, комплексного и ситуационного подходов, метод научной абстракции, а также статистические методы анализа и группировок.

Научная новизна исследования заключается в:

- 1) комплексном подходе к изучению функции контроля за бизнес-процессами, происходящими в современной организации;
- 2) уточнении содержания процесса контроля, его видов и форм осуществления;
- 3) формулировании направлений совершенствования функции контроля применительно к организациям разного типа.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования результатов исследования при совершенствовании корпоративного контроля на разных уровнях управления в компании ООО «Дикомп-Классик».

Магистерская работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.

В главе 1 «Теоретические основы исследования контроля в системе корпоративного управления организации» раскрываются содержание, функции, этапы процесса контроля в организации, его формы, механизмы и проблемы, основной из которых является бессистемность и отсутствие регламентов и показателей эффективности.

Сущность контроля выражается в том, что субъект управления осуществляет учет и проверку того, как управляемый объект выполняет требования и предписания. Изложенное осуществляется через контроль, который позволяет выявить нарушения в процедурах управления предприятием, обеспечить их устранение (провести корректировку), проанализировать факторы их возникновения и разработку профилактических мер по их предотвращению в будущем.

В узком смысле контроль связывают с какой-либо функцией управления, например, планированием, когда с помощью контроля выявляют те или иные погрешности в плане, предотвращая, таким образом, его срыв. Под контролем подразумевают также проверку деятельности кого-либо или чего-либо.

Понятие «контроль в управлении» следует рассматривать в трех основных аспектах:

- 1) контроль как систематическая и конструктивная деятельность руководителей, органов управления, одна из их основных управленческих функций, т. е. контроль как деятельность;
- 2) контроль как завершающая стадия процесса управления, основой которой является механизм обратной связи;
- 3) контроль как неотъемлемая составляющая процесса принятия и реализации управленческих решений, непрерывно участвующая в этом процессе от его начала и до завершения.

Выделяют три вида контроля: предварительный, текущий и 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.

К числу основных сфер, на которые распространяется воздействие функций контроллинга управленческих решений, можно отнести:

- финансовую сферу - управление движением преимущественно денежных потоков (финансовых, кредитных, налоговых, страховых, пенсионных и др.) с целью их сбалансированности во благо развития бизнеса;

- сферу корпоративного инвестирования (обеспечивающую качественный рост внеоборотных активов);

- сферу управления рыночной капитализацией бизнеса (рост стоимости котирующихся на биржах акций компании в расчете на одного владельца);

- производственную сферу (закупки, материально-производственные запасы, технологизация процессов их переработки и хранения, складирование и сбыт готовых товарных продуктов);

- сферу кадрового обеспечения деятельности предприятия (обеспечение отбора и найма персонала, рост эффективности и оплаты труда, социальных гарантий, создание действенной системы мотиваций, расстановки кадров, их профессионально-техническая подготовка, обучение и переподготовка);

- инновационную сферу (технологические разработки, научные исследования, опытное производство, стендовые испытания и выставки, научная организация труда, модернизации основных средств и технологий).

В процессе 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.

В главе 2 «Анализ контроля в системе корпоративного контроля ООО «Дикомп- Классик»» проанализирован процесс контроля за бизнес-процессами, выявлены его недостатки.

ООО «Дикомп-Классик» - крупнейший российский производитель широкого спектра безалкогольных напитков: питьевой и минеральной воды, лимонадов, сокосодержащих напитков, кваса, холодного чая. Компания основана в 1997 году в г.Саратов. Здесь же находится центральный офис компании. Территория дистрибьюции – 60 регионов России.

Контроль как управленческая функция пронизывает все бизнес-процессы и процессы взаимодействия в компании. Прежде всего, контроль осуществляется на разных уровнях управления:

- Руководство компании и ТОП-менеджмент осуществляют контроль за выполнением стратегических и оперативных планов, а также выполнением планов структурных подразделений;

- менеджеры среднего звена управления контролируют выполнение функционала структурного подразделения и поставленных задач,

- менеджеры нижнего звена несут ответственность только за выполнение своих должностных задач.

Для обеспечения контроля в компании используется несколько форм: Стратегия развития компании, Стратегии развития направлений деятельности, планы, программы, функциональные задачи, диаграмма Ганта.

Выявлено несколько основных проблем осуществления контроля в компании:

- отсутствие механизма, определяющего уровень и формат ответственности при невыполнении определенных задач,

- отмечается дублирование однонаправленного контроля в разных структурных подразделениях (например, контроль качества производства продукции, осуществляемый отделом качества на заводе и отделом маркетинга),

- отсутствие процедур обеспечения контроля на нижних управленческих звеньях,

- низкий уровень контроля оценки эффективности инвестиционных проектов разной бизнес-направленности (контроль реализации трейд-

маркетинговых программ, контроль закупки холодильного оборудования, контроль инвестиционной эффективности покупки производственного оборудования, контроль инвестиций в развитие персонала)

В главе 3 «Определение принципов контроля для разных уровней управления в компании» обосновываются основные направления совершенствования функции контроля, в качестве которых автор предлагает внедрение принципов контроля для разных уровней управления, а также внедрение стандартов бизнес-контроля.

Можно выделить несколько основных проблем осуществления контроля в компании:

- отсутствие механизма, определяющего уровень и формат ответственности при невыполнении определенных задач,
- отмечается дублирование однонаправленного контроля в разных структурных подразделениях (например, контроль качества производства продукции, осуществляемый отделом качества на заводе и отделом маркетинга),
- отсутствие процедур обеспечения контроля на нижних управленческих звеньях,
- низкий уровень контроля оценки эффективности инвестиционных проектов разной бизнес-направленности (контроль реализации трейд маркетинговых программ, контроль закупки холодильного оборудования, контроль инвестиционной эффективности покупки производственного оборудования, контроль инвестиций в развитие персонала).

Прежде всего, важно обеспечить эффективность внутреннего контроля через реализацию принципов:

- непрерывности,
- комплексности,
- нормативной обоснованности,
- экономичность,
- целесообразность.

Основу внутреннего контроля за производством и дистрибуцией можно разделить на основные направления:

- Внутреннюю контрольную среду (набор корпоративных традиций, сформированных руководством предприятия);
- Оценку рисков (определение внутренних и внешних рисков, их анализ и управление в плоскости финансовой стратегии малого предприятия);
- Информационное обеспечение и информационная безопасность (их центр - бухгалтерский учет, который предоставляет финансовую отчетность)
- Повседневное формирование учетной и внеучетной информации руководителям высшего звена для принятия управленческих решений;
- Контрольные мероприятия (набор мероприятий в рамках контроля всех областей финансовой деятельности организации);
- Оценка средств контроля (исследование системы внутреннего контроля, результатом которого будет установление ее эффективности).

Следует отметить, что система внутреннего контроля может осуществляться собственными силами предприятия, например, руководителями структурных подразделений, системой внутренней отчетности.

Внедрение новых принципов внутреннего контроля и принципов контроля для менеджеров нижнего звена позволит упорядочить и систематизировать процесс выполнения маркетинговых программ и обеспечить эффективную работу специалистов за счет самоконтроля.

Отражение показателей оценки эффективности деятельности конкретных менеджеров и структурных подразделений приведет к более высокой самомотивации и прозрачности выполнения планов, объективности оценивания эффективности труда, своевременному привлечению специалистов и руководителей к корректировке определенных бизнес-процессов.

Стандарты контроля бизнес-процессов должны составлять основу осуществления управленческой системы предприятия. В системе

внутреннего контроля необходим стандарт контроля за исполнением принятых решений, т.е. контроль за соблюдением сроков исполнения, качеством исполнения тех работ, которые осуществляет каждое конкретное звено. В этом плане основной уклон контроля связан с улучшением использования тех ресурсов, которые предоставлены данному подразделению.

В целях обеспечения эффективности мероприятий по стимулированию сбыта предлагается введение стандарта планирования акций. Рекомендуется использовать следующий план коммуникаций для контроля акционных программ:

1. Подготовленные данные и актуализированные плановые показатели сотрудники центрального офиса рассылаются торговым домам по электронной почте и размещают на корпоративном сервере в соответствующем разделе.

2. Подготовленные сметы и проекты бюджетов сотрудники торговых домов отправляют по электронной почте в центральный офис в установленные сроки.

3. Центральный офис в отведенные сроки согласовывает сметы. В случае необходимости внесения изменений в сметы или механику акций они согласовываются с торговыми домами посредством электронной почты, телефонных переговоров или на скайп-конференции.

4. Важным аспектом оптимизации бизнес-процессов должен стать контроль за внедрением маркетинговых инноваций, которые составляют большую долю инновационной деятельности компании.

Реализация мероприятий позволит повысить уровень дохода компании с минимальными расходами на привлечение внешнего аудитора.

В целом, компания получит и социальный эффект, выраженный в повышении качества и комфорта работы персонала. Эффективность деятельности компании посредством оптимизации контрольных функций

приведет к достижению следующих конкурентных преимуществ и положительных моментов в развитии:

- сформируется системный порядок прохождения процедур согласования и реализации всех проектов и программ,
- будет обеспечен всесторонний и комплексный контроль с позиции экономического и управленческого аспектов за эффективностью всех бизнес-процессов компании,
- будут устранены такие недостатки управленческой деятельности как дублирование функций, бюрократизм и бесконтрольность,
- персонал компании получит полное понимание сущности и процессуальных основ всех бизнес процессов и их роли в их реализации,
- за счет оптимизации бизнес-процессов будет возможность оптимизации кадрового состава компании и снижения затрат на ФОТ.

Безусловным преимуществом оптимизации контроля за бизнес-процессами компании является достижение системности и упорядоченности в реализации всех функций и задач структурных подразделений и специалистов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках проведенного исследования выявлено, что основная задача организации производственного процесса заключается в рациональном сочетании использования производственной мощности и эффективности организации производства в подразделениях и на участках предприятия. Решение данной задачи влияет на конкурентоспособность предприятия и результаты его деятельности, что обуславливает актуальность исследований в области поиска направлений повышения производственной мощности и эффективности организации производства.

Решить эту задачу можно в том случае, если осуществлять организацию производства по строгому плану с соблюдением ряда обязательных принципов, которые реализуются через возможные формы и

направления ресурсосбережения и проявляются через систему показателей эффективности, а также контролировать их выполнение.

В связи с этим функция контроля является чрезвычайно важной для любого предприятия.

Именно поэтому целью исследования является анализ контроля в системе менеджмента современной организации.

В процессе исследования решены следующие задачи:

- изучено понятие и формы контроля в организации,
- рассмотрены этапы процесса контроля в системе менеджмента организации;
- представлена характеристика деятельности компании ООО «Дикомп-Классик»;
- осуществлен анализ применения функции контроля в менеджменте компании;
- определены принципы контроля для разных уровней управления в компании
- разработана программа внедрения стандартов контроля бизнес-процессов в компании.

В процессе анализа деятельности ООО «Дикомп-Классик» выявлены недостатки обеспечения контроля и обозначены направления совершенствования, которые заключаются:

- в разработке принципов контроля для разных уровней управления,
- разработке новой модели процесса контроля бизнес-процессов.

Внедрение данных мероприятий позволит повысить эффективность деятельности компании и ее конкурентоспособность на рынке.

Таким образом, в данной работе доказана необходимость применения функций контроля на всех этапах управления предприятий и во всех бизнес-процессах.