

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**КОНТРОЛЬ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»)**

студентки 5 курса 571 группы
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Просандеевой Марины Вадимовны
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

д.э.н., профессор

кафедры менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Александрова Л.А.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2018

Введение выпускной квалификационной работы содержит все основные элементы и состоит из актуальности темы исследования, степени научной изученности, определены цель и задачи работы, ее предмет и объект, обозначены теоретические основы, эмпирическая база и новизна работы.

Актуальность темы исследования. В условиях модернизации экономики и перехода к инновационным методам управления необходим поиск новых форм и методов менеджмента организаций, позволяющих им адаптироваться к современной конкурентной внешней среде, рационально использовать производственно-рыночный потенциал во всей совокупности его составляющих, наращивать конкурентные преимущества и создавать на этой основе реальные предпосылки к обеспечению стратегической устойчивости в обозримой перспективе. Возможность реализации данных задач обусловлена рядом факторов, к которым в том числе относятся совершенствование системы управления российскими предприятиями.

Одним из важнейших составляющих успешного управления является контроль. Сложность и динамизм естественных рыночных условий диктуют необходимость модификации методов контроля в условиях глобализации, информатизации и высокой конкуренции.

Актуальность обращения к вопросам контроля за выполнением управленческих решений обусловлена рядом обстоятельств:

- повсеместно ощущается потребность перехода к более эффективным, инновационным механизмам и технологиям управленческого контроля. Жесткие модели контроля уступают место более гибким, вариативным;
- инновационные механизмы и технологии управленческого контроля, наряду с очевидными достоинствами, имеют и негативные стороны, связанные с внедрением систем тотального контроля, преувеличением значимости контрольных функций;
- становится все более очевидной необходимость поиска баланса контрольных и других управленческих функций, определения конкретных условий, меняющих значения этого баланса;

- широкое распространение получили отклонения и ошибки при проведении управленческого контроля, которые проявляются как в злоупотреблениях контролирующих лиц и инстанций, так и в активном противодействии контролю со стороны контролируемых. Эти тенденции важно знать и учитывать при решении задачи оптимизации управленческого контроля.

Степень научной разработанности. Теоретические и методологические вопросы управленческого контроля, а именно, его особенности и функции, место и роль в управленческом цикле, традиции и инновации при проведении изложены в работах по менеджменту Абчука В.А., Блинова А.О., Бовыкина В.И., Виханский О.С., Гольдштейн Г.Я., Дорофеева В.В., Зуб А.Т. и других¹

Вопросы, освещающие структурные особенности и проявления управленческого контроля: нормы и стандарты как базовые компоненты контроля отражены в работах таких авторов как Горелик О.М., Игнатъева А. В., Склярова Т.Н., Усачев С.А. и другие²

Работы таких авторов как Бабушкина Е.А., Глухов В.В., Игнатъева А. В., Коваленко Е.А., Кошечев Э.В., Резник С.Д., Склярова Т.Н. акцентируют

¹ Абчук, В.А. Менеджмент / В.А. Абчук. - СПб.: Союз, 2011; Блинов А.О. Теория менеджмента: учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова ; Финансовый ун-т при Правительстве РФ. - Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2016. – 299с.; Бовыкин, В.И. Новый менеджмент / В.И. Бовыкин. - М.: Экономика, 2011; Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский. - М.: Гардарики, 2011; Гольдштейн, Г.Я. Основы менеджмента / Г.Я. Гольдштейн. - СПб.: Питер, 2012; Дорофеев В.В. Менеджмент: учебное пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопап. - Москва : ИНФРА-М, 2015. – 326 с.; Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учеб. пособие для вузов / А.Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ», ИНФРА-М, 2010. – 415 с.;

² Большаков, А.С. Современный менеджмент: теория и практика / А.С. Большаков. - СПб.: Питер, 2012; Горелик О.М. Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений: учеб. пособие / О. М. Горелик. - Москва : Кнорус, 2007. – 269 с.; Игнатъева, А. В., Исследование систем управления: учеб пособие для вузов/ А. В. Игнатъева, М.М. Максимцов. – СПб. [и др.] : Питер, 2013. –157 с.; Склярова Т. Н. Организация контроля за деятельностью предприятия, управленческий контроль // Молодой ученый. — 2017. — №3. — С. 399-401. — URL <https://moluch.ru/archive/137/38504/> (дата обращения: 18.05.2018); Усачев С. А. Управленческий контроль: сущность, значение при формировании затрат в организациях сферы услуг // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2013. № 7 (10). С. 205-212;

внимание на различных видах управленческого контроля, условиях их эффективного применения³

Особого внимания заслуживают работы и исследования саратовских ученых в области менеджмента: Бгашев М.В., Глухова Н.Н., Дорофеева Л.И., Романов П. В. И другие⁴

Проведенный анализ степени научной разработанности позволяет говорить о том, что на сегодняшний день в научной литературе достаточно много исследований по общетеоретическим вопросам управленческого контроля в организациях. При этом, стоит отметить и тот факт, что недостаточно исследований по технологическим аспектам управленческого контроля, связанным с его оптимизацией и повышением эффективности.

³ Бабушкина Е.А. Управление эффективностью компании [Электронный ресурс] / Е.А. Бабушкина // Интернет-проект: Корпоративный менеджмент. – М., 2007. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/efficiency_factors.shtml (дата обращения 29.04.2018); Глухов В.В. Управление качеством : учебник для вузов для бакалавров и магистров / В. В. Глухов, Д. П. Гасюк. - 2-е изд. - Москва ; Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2015. - 384 с.; Игнатъева, А. В., Исследование систем управления: учеб пособие для вузов/ А. В. Игнатъева, М.М. Максимцов. – СПб. [и др.] : Питер, 2013. –157 с.; Коваленко, Е.А. Преодоление парадокса окупаемости информационных технологий на уровне организации / Е.А. Коваленко // Российский академический журнал.– 2013. – № 4 (Том 26)– С. 23-25.; Кошечев, Э.В. Жизнеспособность и конкурентоспособность бизнеса. Эффективность и прибыльность. Системный подход [Электронный ресурс] / Э.В. Кошечев // Деловой мир: информационный портал, 2011. – Режим доступа: <http://delovoyimir.biz/ru/columns/439> (дата обращения 10.05.2018); Мировой рынок корпоративных информационных систем. Электронный ресурс <http://itstan.ru/it-i-is/mirovoj-rynok-korporativnyh-informacionnyh-sistem.html> (дата обращения 15.05.2018); Резник С.Д. Управление изменениями [Текст] : учебник / С. Д. Резник, М. В. Черниковская, И. С. Чемезов ; под ред. С. Д. Резника. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2018.; Склярова Т. Н. Организация контроля за деятельностью предприятия, управленческий контроль // Молодой ученый. — 2017. — №3. — С. 399-401. — URL <https://moluch.ru/archive/137/38504/> (дата обращения: 18.05.2018).

⁴ Бгашев М.В. Основы управленческой деятельности: учебное пособие / М. В. Бгашев. - Саратов : Амирит, 2018; Глухова Н.Н. Организационно-экономические основы развития системы контроллинга на промышленных предприятиях / Н. Н. Глухова ; под ред. Н. С. Яшина ; Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. проф. образования "Саратовский государственный социально-экономический университет". - Саратов : СГСЭУ [изд.], 2011. - 135 с.; Дорофеева Л.И. Основы теории управления /Л.И. Дорофеева–Саратов, 2015. 320с.; Романов П. В. Власть, управление и контроль в организациях. Антропологические исследования современного общества : научное издание / П. В. Романов ; Сарат. гос. ун-т им. Н. Г. Чернышевского, Пед. ин-т. - Саратов : Изд-во Сарат. ун-та, 2003. - 404 с.

Цель исследования – проанализировать осуществление контроля в системе менеджмента в организации на примере ООО «Современные технологии».

Задачи исследования:

1. Раскрыть теоретические основы содержания понятия контроля в системе менеджмента;
2. Проанализировать организацию контроля в компании ООО «Современные технологии»;
3. Определить основные направления совершенствования системы контроля в ООО «Современные технологии».

Объект исследования – система менеджмента в организации

Предмет исследования - контроль в системе менеджмента в организации.

Теоретические основы исследования. Выпускная квалификационная работа основана на фундаментальных положениях классических и современных управленческих наук: менеджмента, социологии управления и др.

Эмпирическую базу исследования составили отчетно-аналитические материалы о деятельности ООО «Современные технологии».

Новизна исследования заключается в следующем: на основе анализа деятельности ООО «Современные технологии» дана оценка управленческого контроля; раскрыты типичные ошибки при проведении управленческого контроля; определены условия и пути оптимизации управленческого контроля в организации.

Структура работы. Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, которые подразделяются на девять параграфов, заключения, списка использованных источников.

Первая глава «Теоретические основы исследования контроля в системе менеджмента организации» включает в себя три параграфа.

В параграфе **1.1. «Содержание функции контроля и ее роль в системе менеджмента»** рассматриваются существующие в научной литературе определения понятия «контроль» и «управленческий контроль». Особое внимание уделено функциям, формам и видам контроля в организации. Под контролем в общем виде понимается управленческая деятельность, фиксирующая состояние объекта управления в заданные моменты времени. На сегодняшний день существуют разнообразные виды контроля: финансовый и административный; предварительный, текущий и заключительный; оперативный и стратегический и другие.

Содержание параграфа **1.2. «Методы и инструменты контроля в системе менеджмента»** раскрывает сущность каждого из методов осуществления контроля в организации, содержит описание инструментов, используемых в процессе осуществления контроля. Используемые методы контроля сильно зависят от сферы контролируемой деятельности организации - производственная, хозяйственная, финансовая, научно-техническая и т.д. Применение такого или иного метода контроля осуществляется с учетом деловой обстановки, условий деятельности (в том числе их финансирования) и их реальных возможностей. Эффективность контроля деятельности во многом зависит от правильности выбора его формы и процедуры реализации.

Параграф **1.3. «Процесс контроля и проблемы его осуществления»** раскрывает основные этапы осуществления процесса контроля, основные критерии и показатели эффективности контроля в системе менеджмента организации. При осуществлении контроля в организации основное внимание уделяется основным четырем этапам процесса контроля: установление стандартов; измерение фактических результатов деятельности контролируемого объекта; сравнение фактических результатов и стандартов, разработанных на первом этапе; оценка результатов и осуществление корректирующих действий. Результативность процесса контроля оценивается следующими параметрами его эффективности: действенность;

гибкость; систематичность; комплексность; экономичность; гласность; своевременность и понятность. В целом можно сказать, что контроль - это процесс, основанный на проведении наблюдений и измерений, сравнении со стандартными показателями и коррекции несоответствий в деятельности.

Вторая глава «Анализ контроля в системе менеджмента ООО «Современные технологии» включает в себя три параграфа.

В параграф **2.1. «Общая характеристика компании»** анализируются основные характеристики ООО «Современные технологии»: цели, предмет и основные направления деятельности, целевая аудитория, организационная структура, основные экономические показатели и др. ИТ-компания «Современные технологии» была основана в марте 2000 года в г. Саратов. Сегодня СТЕРХ - один из крупнейших интеграторов региона, предоставляющий полный спектр профессиональных услуг по проектированию, созданию и сопровождению корпоративных информационных комплексов. За эти годы специалистами компании реализованы сотни ИТ-проектов разного масштаба и сложности. Накоплен огромный опыт поставок и интеграции сетевого оборудования, программного обеспечения, оргтехники и печатного оборудования для предприятий государственного управления, финансов, нефтегазового комплекса, электроэнергетики, образования и науки и многих других.

Параграф **2.2. «Особенности действующей системы контроля»** раскрывает основные методы контроля, применяемые в организации. ООО «Современные технологии» является достаточно развитой, современной компанией, в которой с 2012 года осуществляется проект Terrasoft- CRM. При помощи CRM-системы можно отследить ежедневную работу всех сотрудников, провести анализ их работы, оценить многие показатели эффективности деятельности организации. Централизованный личный контроль для ООО «Современные технологии» является затруднительным в силу значительного штата организации. Поэтому в компании используются

частично бюрократический контроль и контроль результатов. Бюрократический контроль это система процедур, которая учреждает порядок исполнения работы и правила поведения сотрудников. Инициатива не приветствуется, все расписано и подчинено четким правилам. Однако, неудовлетворительные результаты не ведут в итоге к корректировке этих правил.

В следующем параграфе второй главы **2.3. «Анализ применяемых методов и инструментов контроля»** проведен непосредственный анализ существующих проблем в процессе осуществления контроля в ООО «Современные технологии». Система контроля, осуществляемая в постоянном режиме, приводит персонал организации к пониманию неотвратимости оценки отклонений в их деятельности. Это позволяет перевести акценты в контрольной деятельности с работы по устранению отклонений к работе по устранению причин возникновения отклонений.

Глава 3. «Направления совершенствования системы контроля в ООО «Современные технологии» содержит три параграфа.

В параграфе **3.1 «Повышение эффективности контроля за счет введения новой должности в штатное расписание»** в качестве рекомендации повышения эффективности контроля в организации предлагается ввести должность заместителя коммерческого директора и даны расчеты эффективности данного предложения. На основании произведенных расчетов можно судить о положительном влиянии предложенных мероприятий на экономические показатели предприятия, то есть прибыль предприятия увеличится.

Второе направление совершенствования системы контроля в организации предложено в параграфе **3.2. «Внедрение регламента для подготовки подачи заявки на участие в конкурсе»**. По результатам внедрения регламента для подготовки подачи заявки на участие в конкурсе необходимо разработать методику расчета показателей результативности

реализации данного мероприятия. К таким показателям можно отнести доходы организации из всех источников, количество реализуемых направлений деятельности, количество поданных заявок на конкурс, количество отклоненных заявок, количество активных контрагентов и др.

Третье направление совершенствования системы контроля в организации изложено в параграфе **3.3 «Усиление диагностической функции контроля заключения сделок с контрагентами»**. Данная рекомендации направлена на проверку платежеспособности контрагентов. Несмотря на сложность вышеописанного процесса проверки контрагента на финансовую благонадежность, его нельзя пропускать.

Заключение содержит основные выводы по решению поставленных во введении задач. В ходе написания выпускной квалификационной работы необходимо было решить следующие задачи: раскрыть теоретические основы содержания понятия контроля в системе менеджмента; проанализировать организацию контроля в компании ООО «Современные технологии» и определить основные направления совершенствования системы контроля в ООО «Современные технологии». В результате проведенного исследования на тему «Контроль в системе менеджмента организации» можно сделать следующие выводы:

Управленческий контроль - одна из важнейших функций управленческой деятельности, которая заключается в наблюдении за управляемыми процессами и проверке качества, установлении отклонений, сборе необходимой информации для оценки ситуации. Потребность в проведении управленческого контроля вызвана с неопределенностью управленческих ситуаций, предупреждением возможных кризисных ситуаций, поддержанием успеха.

На сегодняшний день в научной литературе описаны различные виды контроля, его методов, инструментов и этапы проведения. Исходным условием для осуществления процесса контроля является определение целей

контроля или использование плановых показателей. Чтобы определить, насколько эффективно выполняется работа в реальности, менеджер должен обладать полной информацией о рабочем процессе. Поэтому на втором этапе процесса контроля обязательно проведение наблюдений и измерение фактических показателей. На следующем этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом он должен понимать, насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. Четвертый и последний этап процесса контроля заключается в проведении коррекции деятельности по результатам контроля, т.е. в регулировании.

Эффективность внутреннего контроля - это сложное, многогранное понятие, характеризующее целесообразность, экономическую и коммерческую успешность рассматриваемого технического, организационного или бизнесового мероприятия.

Для оптимального решения задач организации контроль должен соответствовать определенным требованиям, а именно, быть: действенным, гибким, систематическим, комплексным, экономичным, гласным, своевременным и понятным. Соответствие контроля этим характеристикам делает его действенным и эффективным.

В ходе исследовательской работы была проанализирована деятельность саратовской компании ООО «Современные технологии», ее финансовое положение, проведен анализ методов внутреннего контроля в организации.

Анализ и оценка организации выявила проблемные места в осуществлении контроля. Так, например, было выявлено быстрая текучесть кадров, отсутствие четких критериев размера оплаты труда, неравномерное распределение обязанностей и отсутствие четких контрольных процедур.

С целью решения проблем на предприятии ООО «Современные технологии» было рекомендовано ввести новую штатную единицу в штатное расписание - заместителя финансового директора, который должен исполнять роль координатора процесса участия в тендерах. Реализация этого

мероприятия позволит получить интегрирующий эффект, который положительно отразится на финансовом результате, что является одной из главных целей предприятия.

Другим направлением повышения эффективности внутреннего контроля должно стать внедрение регламента для подготовки подачи заявки на участие в конкурсе. Это вызвано в первую очередь тем обстоятельством, что значительная часть заключаемых сделок в компании происходит в результате участия в конкурсах, которые проводятся на различных электронных площадках. При этом, как показал анализ, работу менеджера и его помощников никто не контролирует, оценивается только конечный результат. Однако, говоря о внедрении регламента следует иметь в виду, что введение любого ограничения и контроля может вызвать сопротивление, ведь далеко не всякая регламентация желанна работникам. Кроме того, необходимо установить четкие показатели эффективности нововведения.

И, наконец, еще одним направлением повышения эффективности контроля в ООО «Современные технологии», по нашему мнению, должно стать усиление диагностической функции контроля заключения сделок с контрагентами. Усиление контроля за платежеспособностью контрагентов вызвано тем обстоятельством, что в компании при заключении договоров довольно часто игнорируется факт плохого исполнения платежных обязательств контракта заказчиками, с которыми фирма сотрудничает уже многие годы. На сегодняшний день достаточно сложно выяснить как будет исполнять свои обязательства контрагент до начала срока исполнения уже заключенного договора. Между тем существуют определенные способы хотя бы незначительно повысить шансы не заключить договор с недобросовестным контрагентом. Например, проверить информацию о финансовой благонадежности контрагента из бухгалтерской отчетности, по информации, которую может представить Единый федеральный реестр сведений о фактах деятельности юридических лиц и др.

Таким образом, проведенное исследование может служить в качестве практических рекомендаций по совершенствованию системы контроля в ООО «Современные технологии».

Список использованных источников содержит 31 источник.