**Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение | 3 |
| 1. Функции и характеристики контроля реализации решений | 4 |
| 1.1. Контроль как функция управления в организационных системах | 4 |
| 1.2. Типология контроля управленческих решений | 5 |
| 1.3. Этапы контроля и мотивация реализации управленческих решений | 6 |
| 2. Современные способы контроля управленческих решений | 13 |
| 2.1. Система стандартов и нормативов в практике контроля | 13 |
| 2.2. Основы построения контроллинга в организациях | 14 |
| 2.3. Автоматизация процесса контроля | 20 |
| 3. Практика контроля реализации управленческих решений  в ООО «Прана-Плюс» | 26 |
| Заключение | 29 |
| Список использованной литературы | 30 |

**Введение**

Основное предназначение менеджера – обеспечить эффективное функционирование, устойчивое развитие или выживание организации. Все это возможно только при принятии эффективных и рациональных управленческих решений.

Управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента. Правильно принятое управленческое решение – залог успешности деятельности организации.

Обеспечение эффективной деятельности организации предполагает непрерывный контроль за ходом реализации принятых управленческих решений.

Объектом исследования в контрольной работе является процесс реализации управленческих решений. Предметом выступает контроль реализации управленческих решений.

Цель работы – анализ процесса контроля реализации управленческих решений.

Цель контрольной работы определяет основные задачи:

1. Определение сущности, значения и функций контроля в управлении.

2. Рассмотрение современных способов контроля управленческих решений.

3. Анализ процесса контроля реализации управленческих решений в ООО «Прана-Плюс».

При написании контрольной работы была использована учебная литература отечественных авторов по разработке и реализации управленческих решений.

**1. Функции и характеристики контроля реализации решений**

**1.1. Контроль как функция управления в организационных системах**

Контроль – это функция управления, устанавливающая степень соответствия принятых решений фактическому состоянию системы, выявляющая отклонения и их причины. Необходимость контроля очевидна, практика свидетельствует о том, что даже качественно разработанные решения оказываются невыполненными из-за отсутствия отлаженной системы контроля.

Процесс контроля – это деятельность субъектов контроля, направленная на выполнение принятых решений путем реализации определенных задач, методов. Его характеризуют три составляющие[[1]](#footnote-1):

- содержательная, т.е. что выполняется в процессе контроля,

- организационная, т.е. кем и в какой последовательности осуществляется

контроль,

- технологическая, т.е. как контроль осуществляется.

Цель контроля – обеспечение единства решения и исполнения, предупреждение ошибок и недоработок, отклонений.

Содержание контроля проявляется в выполняемых им функциях. Диагностическая функция контроля состоит в выявлении фактического состояния по выполнению принятия решения. Ориентирующая функция контроля направлена на указание ориентиров, т.е. тех вопросов, которые в данный момент заслуживают внимания. Стимулирующая функция проявляется в выявлении и вовлечении «в работу» всех неиспользованных ресурсов, в первую очередь человеческого фактора. Корректирующая функция контроля заключается в уточнении сути самого решения в том случае, если изменилась обстановка. И наконец, одна из функций контроля – это авторский надзор, позволяющий проверить воплощение замысла.

Контроль по упреждению разрабатывается на базе норм, стандартов, правил в процессе разработки решения.

Контроль по упреждению применим в любой организации, его наличие характеризует высокий профессионализм управленческого труда.

**1.2. Типология контроля управленческих решений**

Для эффективной организации контроля разработаны признаки классификации и сформированы его виды. В зависимости от особенностей субъекта контроля он подразделяется на государственный, ведомственный, общественный. С учетом характера задач он может быть внешний и внутренний. По характеру взаимоотношений субъекта и объекта он может быть реальный и формальный[[2]](#footnote-2).

Если в основном ведется учет количественных показателей и его результаты где-нибудь фиксируются, то контрольная функция менеджмента несколько шире. Во-первых, может проводиться контроль количественных показателей и качественных тре­бований, документов и других предметов труда; во-вторых, он может осуществляться в различные периоды.

Контроль можно классифицировать по следующим при­знакам:

а) стадия жизненного цикла товара — контроль на стадиях стра­тегического маркетинга, НИОКР, ОТПП, производства, подготов­ки объекта к эксплуатации, технического обслуживания и ремонта;

б) объект контроля - предмет труда, средства производства, технология, организация процессов, условия труда, труд, окружа­ющая природная среда, параметры инфраструктуры региона, до­кументы, информация;

в) стадия производственного процесса — входной, операцион­ный контроль, контроль готовой продукции, ее транспортировки и хранения;

г) исполнитель — самоконтроль, контроль со стороны менед­жера, контрольного мастера, отдела технического контроля, инс­пекционный, государственный и международный контроль;

д) возможность дальнейшего использования объекта контро­ля — разрушающий и неразрушающийконтроль;

с) принимаемое решение - активный (предупреждающий) и пассивный (по отклонениям) контроль;

ж) степень охвата объекта контролем - сплошной и выбороч­ный контроль;

з) режим контроля - усиленный (ускоренный) и нормальный контроль;

и) степень механизации - ручной, механизированный, авто­матизированный и автоматический контроль;

к) время контроля - предварительный, текущий и заключи­тельный контроль;

л) способ получения и обработки информации — расчетно-аналитический, статистический и регистрационный контроль;

м) периодичность выполнения контрольных операций — непре­рывный и периодический контроль.

**1.3. Этапы контроля и мотивация реализации управленческих решений**

Обеспечение эффективной деятельности организации предполагает непрерывный контроль за ходом реализации принятых планом действий.

Современные управленческие технологии, использующие компьютерное сопровождение. Дают возможность одновременно отслеживать ход реализации значительного числа мероприятий в области маркетинга, производства, поставок и т.д.

Непрерывно действующий либо с интервалами, диктуемыми характером запланированных мероприятий, мониторинг позволяет своевременно фиксировать наметившиеся отклонения в ходе реализации плана.

Причиной необходимости корректировки плана может стать и изменившийся прогноз развития ситуации[[3]](#footnote-3).

Изменение условий реализации управленческих решений, особенно при наличии анализа чувствительности к наметившимся изменениям, должны быть проанализированы с целью определения наиболее вероятных изменений, которые они могут вызвать при реализации намеченного плана.

Результатом такого анализа должна стать адекватная корректировка плана управляющих воздействий, обеспечивающая наименьшее отклонение от поставленных целей, а при более благоприятном развитии ситуации и более полное достижение целей.

В зависимости от цикла разработки и реализации решения контроль может быть предварительный, текущий и заключительный.

Предварительный контроль осуществляется до начала выполнения решения. Его главная задача – установить, верно ли определены цели и выбрана стратегия. На этом этапе разрабатываются и корректируются критерии оценки решения, идет отладка методики последующего вида контроля – текущего. Неудачно разработанная система контроля может ориентировать исполнителей не на выполнение поставленных целей, а на удовлетворение требований контроля, что очень опасно для функционирования организации.

Текущий контроль осуществляется в процессе разработки и реализации решения. Он включает необходимые измерения, взвешивания, оценку. В разовом порядке используется фильтрующий вид текущего контроля, когда из-за резких отклонений реализация решения приостанавливается. Процесс текущего контроля для повышения его гибкости, точности и объективности необходимо осуществлять с привлечением ПК. Сам процесс включает в себя следующие четыре стадии:

- установление норм функционирования,

- сбор данных о фактических результатах,

- сравнение и оценка фактического и ожидаемого результата,

- разработка и реализация корректирующих действий.

Стадии выполнения контроля требуют соблюдения основных принципов его поведения: систематичности, гласности, массовости, своевременности, экономичности. Выполнение контрольных функций должно поручаться компетентному специалисту, не связанному с подконтрольным подразделением едиными материальными интересами.

Контроль выполняет важную роль в обеспечении выполнения принятого решения, в том числе как фактор социально-психологического характера, как для проверяющего, так и для проверяемого. Здесь часто сказывается отсутствие гражданского мужества сказать правду о провале решения, недостатке профессионализма проверяющего, излишняя доверчивость, поверхностные наблюдения, боязнь человека обидеть, унизить и др. Отдав распоряжение, руководитель может не получить объективной обратной связи из-за субъективизма исполнителя по оценке фактического состояния дел. Поэтому контроль надо осуществлять только по мере необходимости.

Заключительный контроль имеет три важные функции:

а) создание или пополнение базы данных по реализованным решениям на ПК;

б) формирование статистики деятельности организации для принятия решения в экспертных ситуациях;

в) выявление инновационных апробированных технологий.

Развитие теории и практики привело к появлению нового направления в менеджменте – контроллинга, объектом которого становятся и управленческие решения.

Предметы контроля по подсистемам системы менеджмента ука­заны в табл. 1.1[[4]](#footnote-4).

Таблица 1.1

Предметы контроля по подсистемам системы менеджмента

| *Подсистема системы менеджмента* | *Предмет контроля* |
| --- | --- |
| 1 . Научное обоснование системы | 1.1. Наличие и достоверность прогноза воспроиз­водственных циклов и циклов прибыльности раз­вития товаров  1.2. Применение научных подходов и принципов ме­неджмента  1.3. Отражение функций менеджмента в положе­ниях о подразделениях фирмы и должностных ин­струкциях  1.4. Наличие нормативно-методических документов, регламентирующих порядок и методы выполнения функций менеджмента (по анализу, прогнозирова­нию, нормированию, оптимизации, оценке, плани­рованию, организации процессов, учету и контро­лю, мотивации, регулированию) |
| 2. Целевая подсистема | 2.1. Рыночная стратегия фирмы  2.2. Дерево целей фирмы на перспективу  2.3. Нормативы конкурентоспособности товаров на конкретных рынках  2.4. Показатели качества и ресурсоемкости това­ров фирмы и конкурентов на текущий момент и на перспективу  2.5. Показатели организационно-технического уров­ня производства фирмы и конкурентов на текущий момент и на перспективу  2.6. Показатели социального развития коллектива фирмы и охраны окружающей среды на текущий момент и на перспективу  2.7. Экономическая эффективность системы ме­неджмента фирмы |
| 3. Управляемая подсистема | 3.1. Обоснованность проводимых маркетинговых стратегий фирмы  3.2. Качество и глубина разработок НИОКР  3.3. Организация ТПП  3.4. Организация производства и сервиса товаров |
| 4. Обеспечивающая подсистема | 4.1. Конкурентоспособность нормативно-методи­ческих документов в системе менеджмента  4.2. Обоснованность состава и качества нормати­вов расхода различных ресурсов по конкретным то­варам и стадиям их жизненного цикла. Источники поступления ресурсов  4.3. Качество информации  4.4. Состав и качество законодательных актов по различным аспектам менеджмента  4.5. Наличие и действенность организационно-тех­нологических проектов реализации целей системы менеджмента, механизм ее функционирования |
| 5. Внешняя среда | 5.1. Параметры макросреды (политические, эконо­мические, природно-климатические, демографичес­кие, научно-технические, культурные факторы)  5.2. Параметры развития инфраструктуры региона (промышленность, строительство, пригородное сельское хозяйство, банки и рыночная инфраструк­тура, наука и научное обслуживание, связь, транс­порт, жилье, здравоохранение, образование и куль­тура, торговля, общественное питание, охрана ок­ружающей среды, органы муниципальной власти)  5.3. Параметры микросреды фирмы (клиентура, конкуренты, система распределения, контактные аудитории) |
| 6. Управляющая подсистема | 6.1. Обоснованность организационной и производ­ственной структур фирмы  6.2. Качество положений о подразделениях фирмы и должностных инструкций  6.3. Структура, квалификация и обеспеченность кадрами  6.4. Морально-психологический климат в коллек­тиве  6.5. Социальные методы повышения эффективно­сти менеджмента  6.6. Психологические методы повышения эффек­тивности менеджмента  6.7. Методы оптимизации управленческого реше­ния  6.8. Эффективность системы менеджмента |

По первым двум подсистемам (пункты 1 и 2) контроль должен осуществлять лично высший руководитель фирмы, так как от обо­снованности и реализации этих подсистем зависит эффективность системы менеджмента в целом. Общий контроль по остальным под­системам высший руководитель может поручить своим заместите­лям, службе системы менеджмента либо другим подразделениям.

Приведенные в табл. 1.1. предметы контроля по подсистемам даны укрупнено. На следующем этапе структуризации, в зависимости от размера и структуры фирмы, особенностей выпускаемых това­ров и других факторов, по каждому предмету руководитель подси­стемы (ответственные исполнители) должен строить подробные пла­ны контроля по следующей форме (табл. 3.5).

Нормативы контроля устанавливаются на стадии планирования. Они должны быть обоснованными и выполнимыми, иметь некото­рый резерв, "буферный" запас. При составлении плана контроля ранее установленные нормативы могут быть скорректированы, так как на этой стадии управления имеется больше информации, чем на стадии планирования. Методы измерения фактических значений нормативов контроля должны быть максимально автоматизирован­ными, обеспечивающими оперативность и однозначность получаемых значений[[5]](#footnote-5).

Реализованный план управленческих воздействий или его фрагмент, представляющий интерес, должны быть подвергнуты тщательному анализу с целью оценки эффективности принятых управленческих решений и их реализации.

Такой анализ должен определить:

* слабые и сильные места принятых решений и планов их реализации;
* дополнительные возможности и перспективы, открывающиеся в результате происшедших изменений;
* дополнительные риски, которым может быть подвергнуто достижение намеченных целей.

Таким образом, эффективный управляющий должен сделать соответствующие выводы и учесть их при принятии следующих решений. Безусловно, лучше учиться не на собственных ошибках. Но если собственные ошибки уже сделаны, то не научиться на них, не сделать соответствующих выводов вдвойне неразумно.

Если результаты контроля реализации управленческих решений заставляют серьезно задуматься о возможном развитии ситуации и возникают сомнения в правильности поставленных целей, то возможно переосмысление и изменение стратегии организации.

**2. Современные способы контроля управленческих решений**

**2.1. Система стандартов и нормативов в практике контроля**

Основными составляющими процесса контроля являются выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов, осуществление корректирующих действий.

Стандарты — это конкретные цели, степень достижения которых может быть измерена. Для каждой из таких целей и должны быть определены временные рамки их выполнения и критерии, позволяющие оценить степень их достижения при выполнении работы.

Только четкие количественные показатели позволяют составить конкретные результаты работы, конкретные результаты принятых решений с запланированными.

Конечно, не любая цель может быть выражена количественно, но, используя аппарат обследований и опросов, экспертных оценок, вербально-числовых шкал, можно посчитать инструментарий, позволяющий пусть в первом приближении, но количественно оценить степень достижения целей, не имеющей четкого количественного выражения.

Заметим также, что для оценки степени достижения такого рода целей могут быть использованы косвенные количественные критерии.

Так, например, для оценки степени удовлетворенности работой исполнителей может служить такой критерий, как процент сотрудников, уволившихся за год из организации.

Отсутствие же возможности измерить результат решения и выполненной работы делает невозможным реальное осуществление контроля.

Измеримость степени достижения цели позволяет определить, выполнены ли установленные стандарты, т. е. реализовать вторую составляющую процесса контроля.

На этой стадии также важно определить норму допустимого отклонения от стандарта, которая устанавливается с учетом масштаба и поэтому часто может выражаться в процентах и долях единицы.

На этой стадии принимается решение о целесообразности корректировки принятых ранее решений.

Основная задача контроля на этой стадии состоит в том, чтобы выявить действительно важные отклонения, а не мелочи, которые практически не оказывают влияния на достижение поставленных организацией целей.

Естественно, что затраты на осуществление контроля не должны превышать полученного в результате осуществления и ни рольных мероприятий эффекта.

Третья составляющая контроля — принятие необходимых корректирующих решений. В зависимости от сопоставления результатов выполненной работы, принятого ранее решения со стандартом, если отклонения незначительны, можно ничего не предпринимать.

Если отклонения превышают допустимую норму, то необхо­димы корректирующие действия.

Однако может случиться, что изменившаяся ситуация при-< и пя управленческого решения потребует пересмотра приня­тых ранее стандартов и установленных норм.

Эффективное функционирова­ние системы контроля в современном управленческом конту­ре невозможно без использования современной вычислитель­ной техники и современных систем поддержки и сопровожде­ния процесса выработки и принятия управленческих решений.

**2.2. Основы построения контроллинга в организациях**

В последние годы крупными российскими компаниями большое внимание уделяется адаптации новейших концепций управления бизнесом, в числе которых контроллингу отводится первостепенная роль. Это обусловлено возрастающей сложностью технологических процессов, организационно-экономической структуры компании, ее масштабами и целым рядом других факторов. В связи с этим возрастает интенсивность и насыщенность информационных потоков, требующих систематизации, унификации для обеспечения эффективности процессов управления бизнесом. Исходя из главной, теоретической посылки о том, что контроллинг - это процесс управления управленческими намерениями и действиями в рамках всего предприятия он на сегодня представляет собой один из лучших систематизаторов масштабных потоков информации о движении экономической сферы в рамках крупных фирм с целью координации принимаемых управленческих решений.

К числу основных сфер, на которые распространяется воздействие функций контроллинга, следует отнести:

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

- сферу реального инвестирования (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 (рост эффективности и оплаты труда, социальных гарантий, создание действенной системы мотиваций, расстановки кадров, их профессионально-техническая подготовка и переподготовка);

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

Постановка контроллингового процесса на практике в рамках любого обследуемого объекта (комплексного мероприятия, специфицированных действий и т.д.) должна включать шесть основных этапов:

1. Определение объекта контроллинга. Это общее требование к построению любых видов контроллинга с позиций его целевой ориентации. Целевыми установками контроллинга являются управленческие решения по основным аспектам экономической и финансовой деятельности компании, ее бизнес-центров, с одной стороны, а, с другой стороны, это – нивелирование степени воздействия императивного фактора (налоги, пошлины и др.)

2. Определение направления воздействия. Концепция целеориентированности контроллинга (выбор конкретных направлений процесса), применяемая ведущими зарубежными корпорациями, может быть адаптирована к условиям российских предприятий (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Классификация направлений контроллингового процесса

| Виды контроля | Основная сфера | Контрольный период |
| --- | --- | --- |
| 1. Стратегический | Контроль среды бизнеса, стратегии ее развития, ее целевых установок и фактических показателей | Декада, месяц, квартал |
| 2. Текущий | Контроль текущих бюджетных планов | Месяц; квартал |
| 3. Оперативный | Сигнальные проверки состояния сегментов бизнеса | По мере заявок |

Каждому из указанных в таблице направлений процессов контроллинга должна соответствовать определенная система подконтрольных объектов, содержание и периодичность функциональных действий.

3.      Формирование системы подконтрольных приоритетов. Вся система корригатив в разрезе вида контроллинга, ранжи­руется по их значению для бюджетной тактики компании и ее перспектив. Первоначально в систему приоритетов первого уровня отбира­ются наиболее важные из них. Затем формируется систе­ма приоритетов второго уровня, показатели которого находятся в факторной связи с показателями приорите­тов первого уровня. Аналогичным образом формируется система приоритетов третьего и последующих уровней. Такой системный подход к формированию приоритетов контроллинга облегчает процедуры по­следующего выяснения причин отклонений фактических величин от утвержденных в планах и содержащихся в пакете идеальных (желательных) конфигураций состояния всех бизнес-процессов. При формировании системы приоритетов следует учесть, что они могут иметь различный характер для отдельных центров ответственности (дивизионов или еще более мелких объектов контроллинга – мастерских, гаражей, представительских офисов и др.); для отдельных направлений бизнеса; для различных аспектов формирования и распределения прибыли, привлечения инвестиций. Однако всегда должна быть обеспечена как иерархическая сводимость всех контролируемых показателей контрольной среды, так и ее отдельных сегментов.

Типичная система приоритетов контроллингового процесса может иметь вид (см. табл. 3.2).

4. Разработка системы стандартов («идеальные» состояния бизнес-процессов) контроллинга. Определение и ранжирование сличаемых показателей запланированного и фактического состояния среды бизнеса сопровождается согласно методу контроллинга установлением стандартов, которыми могут быть целевые стратегические нормативы конкурентоспособности, финансовой устойчивости, маневременности, платежеспособности и т.д.

5. Построение системы мониторинга показателей (СМП). СМП - это «следящая система» в переводе слова «мониторинг», она служит исходной основой последующих контроллинговых действий.

Таблица 3.2

Ранжирование приоритетов контроллинга

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Приоритеты первого порядка | Приоритеты второго порядка | Приоритеты третьего порядка |
| Прогнозируемая величина оборота, затрат и прибыли | Совокупная выручка от продаж, доходы | Уровень цен сделок и их соответствие состоянию конъюнктуры рынка. Объем и структура реализации |
| Сумма затрат, включая расходы для целей обложения прибыли | Структура и соотношение прямых и косвенных расходов (в разрезе их видов) для целей управления, а также исходя из норм главы 25 НК РФ |
| Сумма налоговых и других платежных обязательств | Изменение режимов кредитования, налогообложения и др.  Изменение кредитных, таможенных, налоговых ставок  Законодательные изменения методологии учета, контроля и других сфер императивного регулирования отношений бизнеса и власти |

6. Сравнительный анализ трех массивов данных для обнаружения «критических точек». Они, в свою очередь, инициируют выработку и проведение корректирующих мероприятий (корригативов), обеспечивающих превентивный эффект. Такие целевые действия контроллера реализуют на практике главную целевую установку контроллинга – «улавливание системных сигналов и ответного реагирования»

Выбор и принятие решений - составляют важнейший аспект деятельности контроллеров. Этот выбор есть разрешение противоречий между двумя или более мотивационными устремлениями центров ответственности. На языке переменных и критериев это описывается как «столкновение» нескольких критериев, оценивающих общую переменную. Каждый из них предписывает переменной свое значение, поскольку эти значения различны, возникает противоречие, которое разрешается компромиссом или победой одного из критериев. Разрешение противоречия и есть выбор.

К характерным упущениям при формулировке критериев, по которым принимается решение относятся:

- несбалансированность критериев, преувеличение одного из указанных факторов: полезности, осуществимости, стоимости, затратности, эффективности;

- излишняя оптимистичность (пессимистичность) оценки достижимости целей;

- чрезмерная экстраполяция будущего и избыточный анализ альтернативных вариантов:

- недостаточная критичность оценки продвижения к цели или гиперкритичность (слабые обратные связи);

- ошибки в оценке желаемого и достигнутого;

- долгое оседание информации в передающих центрах;

- тенденциозная оценка результатов.

Для устранения расхождений между результатами и поставленными целями развития бизнес-центров следует пользоваться следующими альтернативами: изменение алгоритмов поведения в центрах ответственности, разработка новых средств достижения цели, выбор другой цели из ранее намеченных; переформулировка цели при сохранении программы; изменение программной направленности.

Особое практическое значение имеет заключительный цикл контроллингового действия – это принятие решения и подготовка документа-обоснования ценности предлагаемой корригативы. Это означает, что дальнейшее исследование проблемы прекращено, выход из критической ситуации найден, а информация о процессе поиска и реализации решения помещается в информационный банк данных центра контроллинга. В процесс решения проблемы в настоящее время вовлекаются не только финансовые, временные, людские, но и технические ресурсы - специализированные операционные системы.

В настоящее время при разрешении проблем ведения бизнеса нередко прибегают к использованию синергетических систем, что существенно повышает практическую ценность контроллинговых действий. Их необходимость обусловлена рядом важных факторов. Эти системы позволяют при решении программной проблемы решить и сопутствующие (дополнительные) проблемы на оперативных уровнях управления, вплоть до цехов, производственных участков или складов. При разработке алгоритмов решения программной проблемы сопутствующие проблемы не описываются. Для менеджеров важно получить от контроллеров программу решения назревших и назревающих проблем. На практике могут возникать ситуации, когда, казалось бы, на первый взгляд, незначительная проблема приводит к крупным финансовым потерям в бизнесе. Следовательно, контроллеры должны концентрировать свое внимание не только на реализации разработанной ими программы, решающей масштабную задачу, но и не пропускать сопутствующих проблем. Для этого они делают запросы на информацию в центры ответственности, самым разносторонним образом характеризующей бизнес-операции. Далее такая информация сортируется на основную и второстепенную, основная - вовлекается в модификационные процедуры, а второстепенная информация формирует так называемый «страховой массив». Этот массив может потребоваться для исследования, как в ближайшее время, так и в перспективе.

Необходимо отметить, что основные решения, определяющих тактику и стратегию бизнеса компании, принимают топ-менеджеры, которые затем утверждаются советом директоров. В то же время в центре контроллинга компании всегда должны работать специалисты, отбирающие из многих два-три варианта решения проблемы или решающие менее значимые в стратегическом плане проблемы. Такая организация деятельности отвечает потребностям мобильного рынка и помогает маневрировать в условиях постоянных реформаций российского гражданского, бухгалтерского, налогового, таможенного и других видов законодательства. К решению сложных проблем следует привлекать не только контроллеров, но юристов, налоговедов и т.д.

Практическая ценность процессов контроллинга возрастает, если они организованы в соответствии со следующими установками:

* следование ценностным мотивациям не только рынка, но и компании;
* творческий подход к выстраиванию логики разрешения проблемы;
* расширение инновационной составляющей в предлагаемых контроллерами корригативах;
* поддержание прочных связей с планированием (текущим и стратегическим), бюджетированием и другими сферами менеджмента.

Таким образом, действительная цель в выстраивании логики контроллинговых процессов заключается в обеспечении эффективности управления. Этим и измеряется продуктивность конкретного контроллингового действия. Ее значение определяется общей полезностью контроллинга для всех, кто практикует эти процессы, а не просто результативностью постановки и разрешения отдельных назревших проблем.

**2.3. Автоматизация процесса контроля**

Известны следующие типы контроля:

* - неавтоматизированный;
* - неполностью автоматизированный;
* - полностью автоматизированный.

Неавтоматизированный контроль осуществляется непосредственно его субъектами без применения автоматических средств.

Неполностью автоматизированный контроль осуществляется его субъектами с применением автоматических средств регистрации, обработки, измерения и т.п. (например, контроль качества работы производственного оборудования с помощью технологии штрихового кодирования обрабатываемых узлов и деталей).

Полностью автоматизированный контроль осуществляется полностью в автоматическом режиме под управлением субъектов внутреннего контроля. Примеры этого типа внутреннего контроля: автоматическое обнаружение и исправление ошибки прикладной компьютерной программой; работа программ, обеспечивающих выделение или перечисление тех пунктов, которые не соответствуют установленным критериям (например, если сумма по счетам на закупку находится вне установленных пределов); работа антивирусных программ; программные проверки типа подсчета общих сумм для контроля правильности расчетов (например, согласование суммы счетов на закупки с общей суммой счетов, рассчитанной в результате другой операции); программные проверки на соответствие данных и выдача информации по отсутствию соответствия (например, сравнение неоплаченных счетов-фактур на закупку с файлами записей по полученным товарам, производимое программой перед оплатой счета продавца); работа контрольных модулей корпоративных систем; самодиагностика программных средств.

Проникновение компьютеризации в область выработки и принятия управленческих решений различных уровней, начиная от уровня предприятия, фирмы, и кончая уровнем федеральных проектов, позволило переосмыслить методы и принципы организации интеллектуальной деятельности человека в сфере управления. Автоматизация процессов выработки, принятия, контроля за реализацией управленческих решений позволяет создать мощный инструментарий для повы­шения качества принимаемых решений. Создаются системы, позволяющие автоматизировать различные аспекты управленческой деятельности.

Экспертные системы (ЭС) предназначены преимущественно для использования специалистами среднего профессионального уровня. Опыт и знания высо­коквалифицированных специалистов и правила логического вывода позволяют вырабатывать для специалистов среднего профессионального уровня хорошие рекомендации, диагностировать ситуацию.

Системы поддержки принятия и контроля решений ориентированы на использование менеджерами, которые также не обязаны быть высококвалифицированными специалистами в области, которой им приходится управлять (в США их не более 15%). Менеджеры должны быть высококвалифицированными управленца­ми.

Однако как бы за кадром остается один из основных участников выработки и контроля управленческих решений - высококвалифицированный специалист-эксперт, деятельность которого также должна быть сис­тематизирована, организована, информационно обеспечена, ведь именно экспертные суждения оказывают значительное влияние на ка­чество принимаемых решений. Поэтому все острее встает проблей развития третьего направления автоматизации управленческой дея­тельности - создание автоматизированных систем экспертного оце­нивания (АСЭО), предназначенных для повышения эффективности использова­ния высококвалифицированных специалистов как экспертов при выра­ботке и контроля управленческих решений.

Основная задача, стоящая перед АСЭО, - решение сложных уп­равленческих проблем на основе надежной, профессионально полу­ченной и корректно обработанной экспертной информации.

Укажем основные свойства АСЭО, отличающие ее от других ин­теллектуальных систем.

1. АСЭО - сложная многоуровневая система, позволяющая орга­низовать проведение экспертизы от формирования целей и конкрет­ного содержания до определения результата и его анализа. В АСЭО при организации и проведении экспертизы предусматривается взаи­модействие экспертов, аналитической группы, операторов.

2. АСЭО позволяют осуществлять достаточно полную разносто­роннюю оценку объектов экспертизы с помощью высококвалифициро­ванных специалистов. Процесс экспертного оценивания должен быть информационно обеспечен. Поэтому АСЭО обязательно снабжены база­ми данных, в которых содержится вся необходимая экспертам и ор­ганизаторам экспертизы информация об объектах экспертизы.

3. В АСЭО должна быть предусмотрена оценка качества эксперта, как априорная, так и апостериорная, получаемая на основании оцен­ки результатов участия эксперта в проведенных ранее экспертизах. Наиболее конструктивным способом оценки качества эксперта, с на­шей точки зрения, является расчет его рейтинга.

4. В АСЭО для каждого эксперта предусматривается оценка степени его профессионального знакомства с каждым из объектов экспертизы. АСЭО позволяют избежать достаточно распространенной ошибки, когда эксперт вынужден оценивать не только объекты, с которыми он знаком профессионально, но и объекты, с которыми он по тем или иным причинам знаком недостаточно. Эксперту предоставляется возможность формировать перечень объектов, которые он предлагает оценивать в процессе экспертизы.

5. АСЭО обеспечивают возможность достаточно гибкого оцени­вания объектов экспертизы. Например, для оценки эффективности деятельности фирмы в целом используются одни критерии, для от­дельного её подразделения - другие, для оценки эффективности специалистов различных профилей - сотрудников фирмы также требу­ются различные оценочные системы. Поэтому в АСЭО предусматрива­ется в качестве обязательного элемента наличие развитой оценоч­ной системы с возможностью ее настройки при оценке того или ино­го конкретного объекта экспертизы.

6. В проведении экспертиз предполагается участие высококва­лифицированных специалистов. Поэтому в АСЭО включаются АРМы экс­перта, позволяющие эксперту непосредственно за компьютером в ин­терактивном режиме осуществлять оценку объектов экспертизы, а при необходимости настраивать индивидуальную оценочную систему, определять степень знакомства с объектами экспертизы, формиро­вать индивидуальный перечень объектов для оценки каждым экспертом.

7. При проведении многих экспертиз требуется не только оценка одного отдельно взятого эксперта, но и оценка коллектива экспертов, представляющих наиболее квалифицированных специалис­тов в рассматриваемой области, возможно принадлежащих различным школам. Поэтому в АСЭО предусматривается возможность коллектив­ной оценки объектов экспертизы при использовании различных мето­дов организации и проведения экспертиз.

8. В АСЭО предусматривается анализ результатов экспертизы. В частности, предполагается оценка согласованности экспертов по результатам оценки объектов экспертизы (по результатам ранжиро­ваний, страфикаций и т.д.) с последующей классификацией экспер­тов- выделением коалиций единомышленников, давших объектам близ­кие оценки. В АСЭО предоставляется возможность определения ре­зультирующей экспертной оценки отдельно для каждой из групп экс­пертов- единомышленников с последующим анализом. В рамках систе­мы может быть предоставлена возможность оценки непротиворечивос­ти экспертных суждений, их точности и надежности.

**3. Практика контроля реализации управленческих решений**

**в ООО «Прана-Плюс»**

Компания ООО «Прана-Плюс» - общество с ограниченной ответственностью, имеет круглую печать со своим наименованием, угловой штамп и бланк, может иметь эмблему, свой торговый и товарный знак, а также является самостоятельной хозяйственной единицей, действующей на основе хозяйственного расчёта, самофинансирования и самоокупаемости.

Компания ООО «Прана-Плюс» - один из лидеров на рынке снековой продукции, существует на рынке с 1995 года. Свою деятельность компания осуществляет в городе Челябинске, по улице Островского, 30.

Компания ООО «Прана-Плюс» приобрела известность, как стабильная и надёжная компания. За десять лет работы компания расширила географию своих продаж, создала имидж поставщика качественной продукции.

Миссия компании - поставлять качественные и точно в сроки продукты питания, необходимые и востребованные на рынке и получать от этой деятельности доходы, согласно ожиданиям и требованиям генерального директора компании и достаточные для дальнейшего развития бизнеса, основанного на осознании социальной ответственности перед обществом.

Первоначально организация зарекомендовала себя, как компания, занимающаяся, по большей степени, оптовой торговлей продуктами питания. Но в 1997 году открывается отдел розничной торговли, задачей которого было расширение клиентской базы города Челябинска. Вскоре руководство компании принимает решение открыть свои филиалы в городах Челябинской области, таких как Миасс, Златоуст, Магнитогорск.

Особо значимым событием в компании было открытие в 2002 году первого оптово-розничного магазина в городе Миасс. На сегодняшний день число этих магазинов возросло до четырех и это не предел. В планах организации довести это число до 20.

Компания ООО «Прана-Плюс» обеспечивает своих потребителей качественной продукцией по доступной цене. С целью максимального использования возможностей в долгосрочной перспективе, компания уделяет большое внимание потребительскому спросу путем представления на рынок новой продукции. Сегодня компания гордиться обширным портфелем контрактов, таких как «Большевик», «Галина бланка», «Русский бисквит», «Дядя Ваня» и многие другие.

«Прана-Плюс» осуществляет благотворительную, спонсорскую и культурную деятельность в тесном сотрудничестве с органами местного самоуправления. Целью деятельности общества является получение прибыли. Для достижения своей цели ООО «Прана-Плюс» осуществляет следующие виды деятельности:

* Оптовая торговля продуктами питания;
* Розничная торговля продуктами питания;
* Маркетинговые услуги;
* Рекламная деятельность;
* Снабженческо-сбытовая;
* Транспортные услуги;
* Внешнеэкономическая деятельность.

Для дальнейшего укрепления своего роста, кадровая и социальная политика компании направлена на стабильные условия труда и поддержку социального обеспечения более 300 своих сотрудников.

В ООО «Прана-Плюс» существуют следующие виды контроля:

1. Контроль за строгим соблюдением исполнения руководителем каких-то определённых действий по принятию управленческих решений согласно заранее прописанной пошаговой процедуре этого процесса в рамках какой-то принятой модели.

2. Контроль за соблюдением выполнения и реализации самого решения.

3. Контроль и оценка качества принятого решения на соответсвие чьим-либо интересам и эффективности достижения декларируемых целей.

4. Контроль и определение эффективности различных методов принятия решения в условиях данной организации.

5. Персональный контроль за сотрудником.

Руководитель фирмы принимает решение *поделить ответствен­ность между исполнителями за финансовые показатели* (это его пер­вый шаг). Это необходимо для того, чтобы работники связывали циф­ры с теми, кто персонально за них отвечает.

Второй шаг руководителя — *организация регулярных (еженедель­ных) собраний ответственных лиц, докладывающих о том, каковы финансовые показатели за неделю, как они стыкуются друг с другом.* И что необходимо предпринять каждому для решения общих про­блем. Объектом контроля на этом этапе становится уже не возникно­вение проблем, а то, как ответственные исполнители (менеджеры и специалисты) собираются решать их сами, помогая друг другу. Ведь неудачи одного подразделения так или иначе отразятся и на других, поскольку все «завязано» на финансовых показателях. Работники при­учаются не только видеть стыковые проблемы в цифровых соотно­шениях, но и искать способы их разрешения в отработке персональ­ных коммуникаций.

Третий шаг руководителя в организации конт­роля заключается в *определении его критериев — основных норматив­ных показателей, по которым должно оцениваться каждое подразделе­ние.* Здесь же отрабатывается и премиальный уровень оплаты по пока­зателям прибыли.

Четвертый шаг руководителя *— разработка стимулирующей про­цедуры «работа за неделю — самоотчет — возможные решения про­блемы — оценка — начисление вознаграждения подразделению».* Луч­ше, если премиальные вознаграждения будут выплачиваться поквар­тально, а с каждым кварталом премиальные ставки будут возрастать. У работников появляется заинтересованность, а их работа приобре­тает осмысленную упорядоченность: в течение квартала ответствен­ные исполнители собираются «на общий контроль» двенадцать раз. Недельный цикл дает им возможность хорошо подготовиться к «конт­рольной встряске», В то же время такой цикл освобождает руково­дителя фирмы от постоянной самостоятельной слежки за всеми фи­нансовыми показателями сразу. Он получает неделю на анализ об­щих тенденций и корректировку стратегических задач. Ежеднев­ные «оперативки», ориентированные на то, чтобы руководитель фирмы был бы постоянно в курсе всех событий, являются в связи с этим малоэффективными. Такой контроль не дает возможности увязывать мелкие задачи с задачами стратегическими, так как руководитель теряет необходимый размах. Именно еженедельные циклы по­зволяют ему оптимально чувствовать тенденции рабочего процесса, связывая накопившиеся проблемы с корректировкой стратегических проблем.

Пятым шагом руководителя фирмы является *совершенствование самой технологии «гнездового» контроля,* который должен захватить все подразделения, преодолеть все психологические барьеры между ними, сгладить и устранить конфликтные отношения, наладить взаимопонимание, сплотить работников на основе решения общих задач развития фирмы. Поэтому «гнездовой» контроль становится все более открытым, поощряя обмен информацией во всех направлениях и разви­вая коммуникативную систему делового общения. Такой контроль по­степенно становится обучающим, ориентируя работников на профессиональный рост. В контроле происходит «увязка» и всех управ­ленческих циклов, которые теперь подчинены недельным и квартальным «контрольным встряскам».

**Заключение**

Контроль – это функция управления, устанавливающая степень соответствия принятых решений фактическому состоянию системы, выявляющая отклонения и их причины. Необходимость контроля очевидна, практика свидетельствует о том, что даже качественно разработанные решения оказываются невыполненными из-за отсутствия отлаженной системы контроля.

Цель контроля – обеспечение единства решения и исполнения, предупреждение ошибок и недоработок, отклонений.

Для эффективной организации контроля разработаны признаки классификации и сформированы его виды. В зависимости от особенностей субъекта контроля он подразделяется на государственный, ведомственный, общественный. С учетом характера задач он может быть внешний и внутренний. По характеру взаимоотношений субъекта и объекта он может быть реальный и формальный.

В зависимости от цикла разработки и реализации решения контроль может быть предварительный, текущий и заключительный.

Современные управленческие технологии, использующие компьютерное сопровождение. Дают возможность одновременно отслеживать ход реализации значительного числа мероприятий в области маркетинга, производства, поставок и т.д.

Непрерывно действующий либо с интервалами, диктуемыми характером запланированных мероприятий, контроль реализации управленческих решений позволяет своевременно фиксировать наметившиеся отклонения в ходе реализации плана.

Анализ результатов контроля управленческих воздействий помимо «науки на будущее» может послужить основанием для новой оценки возможностей организации, причем не обязательно в сторону их уменьшения.

**Список литературы**

1. Венделин А.Г. Подготовка и принятие управленческого решения. М.: Экономика, 1997. – 312 с.
2. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения: Учеб. для вузов. М.: ЮНИТИ, 1999. – 407 с.
3. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организации. / под ред. А.М. Карминского. – М.: Финансы и статистика, 2004.
4. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – 4-е изд., испр. – М.:Дело, 2003. – 392с.
5. Никольский А.А. и др. Технология принятия управленческих решений. М.: МГАГП, 1998. - 360 с.

Ременников В.Б. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие для вузов. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2001.-140с.

Смирнов Э.А. Разработка управленческого решения: Учебник для вузов. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2002. - 272с.

1. Троицкая Е.В. Управленческие решения фирмы. М.: Хронограф, 1998. – 258 с.
2. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческих решений.- М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 208 с.

1. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – 4-е изд., испр. – М.:Дело, 2003. – С. 146 [↑](#footnote-ref-1)
2. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческих решений.- М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – С. 158-162 [↑](#footnote-ref-2)
3. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие для вузов. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2001.- С. 248 [↑](#footnote-ref-3)
4. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческих решений.- М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – С. 164-166 [↑](#footnote-ref-4)
5. Смирнов Э.А. Разработка управленческого решения: Учебник для вузов. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – С. 352 [↑](#footnote-ref-5)