

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Система контроля управленческих решений

Необходимость контроля выполнения и эффективности принимаемых решений

Система контроля решений и ее основные элементы

Основные виды и формы контроля

Технические средства контроля

Характеристика конкретной системы контроля исполнения решений и ее результативности

Заключение

Список литературы

## ВВЕДЕНИЕ

Управленческие решения – один из наиболее важных процессов. От его эффективности в значительной степени зависит успех дела. Только профессиональный менеджер владеет технологиями разработки, принятия, реализации управленческих решений, без которых эффективное управление организацией в сложной экономической обстановке практически невозможно. Особенно не менее важное профессиональное качество менеджера – умение предвидеть. Тот, кто не умеет предвидеть, не может управлять. А одной из основных функций управления является контроль.

Внешняя и внутренняя среда, в которой функционирует организация, подвержена непрерывным изменениям, степень значимости которых различна. Контроль за состоянием внешней и внутренней среды организации должен осуществляться непрерывно.

Именно результаты оценки эффективности и контроля управленческих решений являются основанием для руководителей организации корректировать принятые ранее решения, если отклонения в ходе реализации принятых ранее решений значительны.

Только правильно оценив возможные потери и выигрыши, разработав программу действий по предотвращению возможных отрицательных последствий, можно принять эффективное управленческое решение.

Все вышесказанное подтверждает актуальность исследований системы контроля управленческих решений с целью повышения эффективности деятельности организации.

Целью данной работы является изучение понятия системы контроля решений и ее основные элементы, оказывающие влияние на эффективность принимаемых решений и на организацию в целом.

Объектом практического исследования является ООО «Кламас-Центр».

Задача контрольной работы осуществляется в следующем:

– Дать полную характеристику понятию системы контроля управленческих решений;

- Выявить причины необходимости контроля;
- Изучить методы и технические средства контроля.

# 1. СИСТЕМА КОНТРОЛЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

## 1.1 Необходимость контроля выполнения и эффективности принимаемых решений

Контроль - это своевременное и объективное отслеживание или мониторинг соблюдения параметров, заложенных в принятом управленческом решении и своевременное сообщение результатов лицу, принявшему решение.

Контроль - это одна из основных функций управления, представляющая собой обеспечение достижения целей, поставленных организацией, реализации принятых управленческих решений. При помощи контроля руководство организации определяет правильность своих решений и устанавливает потребность в их корректировке [4, с. 273].

Осуществлять контроль - это значит, с одной стороны, устанавливать стандарты, измерения фактически достигнутых результатов и их отклонения от установленных стандартов; с другой - отслеживать ход выполнения принятых управленческих решений и давать оценку достигнутым результатам в ходе их выполнения.

Именно результаты контроля становятся основанием для руководителей организации корректировать принятые ранее решения, если отклонения в ходе реализации принятых ранее решений значительны.

Контроль исполнения управленческих решений обусловлен множеством причин [3, с. 224].

Неопределенность.

Основная причина необходимости контроля — неопределенность, которая, будучи неотъемлемым элементом будущего, присуща любому управленческому решению, выполнение которого предполагается в будущем.

Существуют следующие факторы неопределенности:

- временной интервал между принятием и реализацией решения. Между прогнозируемым развитием ситуации при принятии управленческого решения и реальным развитием ситуации принятия решения всегда

неизбежен некоторый зазор, некоторые отклонения, поскольку принятие решения осуществляется на основании того или иного видения ситуации, той или иной модели ситуации, которая всегда неполна;

- персонал организации. Исполнители принятых решений — люди, а не машины. Отклонения возможны в ходе выполнения принятых решений и по этой причине, например, может быть неэффективным взаимодействие работ между различными подразделениями внутри организации, может быть недостаточно правильно понято задание, наконец, исполнитель может заболеть, его может переманить конкурент и т.д. Насколько удачна модель и эффективно принятое управленческое решение, зависит от профессионализма менеджера, принимающего решения. Поэтому при осуществлении контроля оценивается и измеряется как ход выполнения принятых организацией решений, так и соответствие принятых ранее решений реализовавшемуся развитию ситуации принятия решения.

Предупреждение возникновения кризисной ситуации [6, с. 187].

Отсутствие надежной системы контроля и, как следствие, эффективной обратной связи может привести организацию к кризисной ситуации. Отсутствие эффективной обратной связи стало причиной краха многих крупных и мелких организаций.

Если принятое ранее решение оказалось недостаточно эффективным или ошибочным, то именно хорошо отлаженная система контроля может позволить своевременно это установить и внести коррективы в действия организации. Хорошо отлаженная система контроля своевременно выявляет проблемы. Это справедливо и для решений, содержащих элемент риска.

Поддержание успеха [7, с. 64].

Система контроля позволяет выявить те положительные аспекты и сильные стороны, которые определились при осуществлении ее деятельности. Сопоставляя реально достигнутые результаты с запланированными, руководство организации получает возможность определить, где организация добилась успехов, а где потерпела неудачу.

Другими словами, один из важных аспектов контроля состоит в том, чтобы определить, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективно способствовали достижению ее общих целей. Определяя успехи и неудачи организации и их причины, менеджер может быстро адаптировать организацию к динамичным требованиям внешней среды и обеспечить тем самым наибольшие темпы продвижения к основополагающим целям организации.

## 1.2 Система контроля решений и ее основные элементы

Хорошо отлаженная система контроля своевременно выявляет проблемы.

Это справедливо и для решений, содержащих элемент риска. Точно так же именно система контроля позволяет выявить те положительные аспекты и сильные стороны, которые определились в организации при осуществлении ее деятельности.

Любая функция управления может эффективно действовать только при наличии эффективно действующей системы контроля.

Функция контроля является всеобъемлющей. Она не является только полномочиями специально назначенного контролера. Функцию контроля должен осуществлять любой руководитель.

Основными составляющими процесса контроля являются выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов, осуществление корректирующих действий [5, с. 87].

Стандарты - это конкретные цели, степень достижения которых может быть измерена. Для каждой из таких целей должны быть определены временные рамки их выполнения и критерии, позволяющие оценить степень их достижения при выполнении работы [1, с. 53].

Только четкие количественные показатели позволяют сопоставить 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 [4, с. 275], можно получить инструментарий, позволяющий пусть в первом приближении, но количественно оценить степень достижения цели, 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 принятого ранее 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 или 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 контрольных мероприятий эффекта.

Третья составляющая контроля - принятие необходимых корректирующих решений [2, с. 71].

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 принятия управленческого решения потребует пересмотра принятых ранее стандартов и установленных норм.

При установлении системы контроля целесообразно придерживаться таких принципов, как [4, с. 277]:

- осмысленность и однозначное восприятие стандартов сотрудниками,
- двустороннее общение с сотрудниками,
- отсутствие чрезмерного контроля,
- установление жестких, но достижимых стандартов,
- вознаграждение за достижение установленных стандартов и норм.

Контроль должен быть своевременным и гибким, ориентированным на решение поставленных организацией задач и соответствующим им.

### 1.2.1 Основные виды и формы контроля

Контроль подразделяется на предварительный, текущий и заключительный [5, с. 91].

Предварительный контроль.

Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ. Некоторые наиболее важные виды контроля в организации могут быть замаскированы среди других функций управления. Так, например, хотя планирование и создание организационных структур редко относят к процедуре контроля, они как таковые позволяют осуществлять предварительный контроль над деятельностью организации. Основное средство осуществления предварительного контроля - реализация (не создание, а именно реализация) определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, их



строгое соблюдение - это способ убедиться, что работа выполняется в заданном направлении.

Если писать четкие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки целей до подчиненных, набирать в административный аппарат управления квалифицированных людей, это будет увеличивать вероятность того, что организационная структура будет работать так, как задумано. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях [7, с. 121].

- предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. 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 нанимаемым. Существенно повысить вероятность привлечения и закрепления в составе организации компетентных работников можно также путем установления справедливых размеров выплат и компенсаций, проведения психологических тестов, а также при помощи многочисленных собеседований с работником в период перед его наймом. Во многих организациях предварительный контроль человеческих ресурсов продолжается и после их найма в ходе курса обучения. Обучение позволяет установить, какие знания и навыки нужно добавить и руководящему составу, и рядовым исполнителям к уже имеющимся у них, прежде чем приступить к фактическому исполнению своих обязанностей. Курс предварительного обучения повышает вероятность того, что нанятые работники будут трудиться эффективно;
- предварительный контроль в области материальных ресурсов осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых

уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям. Один из способов предварительного контроля в этой области состоит в выборе такого поставщика, который убедительно доказал свои возможности поставлять материалы, соответствующие техническим условиям. К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов в организации на уровне, достаточном для того, чтобы избежать дефицита;

- предварительный контроль в области финансовых ресурсов. Важнейшее средство предварительного контроля финансовых ресурсов - бюджет (текущий финансовый план), который позволяет также осуществить функцию планирования. Бюджет - механизм предварительного контроля в том смысле, что он дает уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у нее будут. Бюджеты устанавливают также предельные значения затрат и не позволяют тем самым какому-либо отделу или организации в целом исчерпать свои наличные средства до конца [4, с. 189].

Текущий контроль.

Осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объект - подчиненные сотрудники. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Если же позволить этим отклонениям развиваться, они могут перерасти в серьезные трудности для всей организации. Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для того чтобы осуществлять текущий контроль, таким образом, аппарату управления необходима обратная связь.

Обратная связь – это один из информационных каналов (между управленцем и подчиненным), без которого нельзя осуществить любое управленческое действие; это обмен данными о полученных результатах. Простейший пример обратной связи — сообщение начальника подчиненным о том, что их работа неудовлетворительна, если он видит, что они делают ошибки.

Системы обратной связи позволяют руководству выявить наличие непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед ней задачам. Все системы с обратной связью характеризуются [4, с. 276]:

- наличием цели;
- использованием внешних ресурсов;
- преобразованием внешних ресурсов для внутреннего использования;
- отслеживанием значительных отклонений от намеченных целей;
- корректировкой этих отклонений для того, чтобы обеспечить достижение целей.

Отклонения, на которые система должна реагировать, чтобы достичь своих целей, могут вызываться как внешними, так и внутренними факторами. К числу внутренних факторов следует отнести проблемы, связанные с ситуационными факторами внутри организации. Внешние факторы — все то, что воздействует на организацию из окружающей ее среды: конкуренция, принятие новых законов, изменения технологии, ухудшение общей экономической ситуации, изменения системы культурных ценностей и многое другое.

Вполне допустимо рассматривать управление в основном как попытку обеспечить функционирование организации в качестве системы с эффективной обратной связью, т.е. как системы, обеспечивающей выходные

характеристики на заданном уровне, несмотря на воздействие внешних и внутренних отклоняющих факторов.

Заключительный контроль.

Это фактически полученные результаты сравнивают с требуемой либо сразу по завершении контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени. Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее, он имеет две важные функции:

- дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность оценить, насколько реалистичны были составленные им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем;
- способствует мотивации. Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности, то, очевидно, фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно[1, с 58].

### 1.2.2 Технические средства контроля

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.

Непрерывность контроля может быть обеспечена специально разработанной системой мониторинга хода реализации работ и принятых решений.

Для более эффективного осуществления контроля выполнения достаточно большего числа работ и принятых решений целесообразно

использовать сетевые и ленточные графики, диаграммы Ганта, матричные расписания [7, с. 97].

1.3 Характеристика конкретной системы контроля исполнения решений и ее результативности на примере ООО «Кламас-Центр».

ООО «Кламас-Центр» успешно работает во благо жителей российских городов уже с 1987 года.

На сегодняшний день в компании, находящийся в г.Уфе, работает около 60 человек – управляющие, менеджеры, продавцы-консультанты, кассиры, контролеры, товароведы.

ООО «Кламас-Центр» – один из крупнейших представителей компьютерной и цифровой техники среди других магазинов в городе Уфе. В конце 80-х Кламас-Центр был одним из первых, кто начал предоставлять новейшую технику, сочетая с необычным сервисом для того времени, своим клиентам.

Работает организация с 10 утра до 8 вечера ежедневно без перерыва на обед.

О профессионализме сотрудников Кламас-Центр говорят не только постоянные клиенты, но и весь город. ООО «Кламас-Центр» был признан лучшим магазином г.Уфы, за безупречное качество и самый широкий спектр предоставляемой техники.

В процедуре контроля есть три четко различимых этапа (рисунок 1.1):

- установление плановых величин и критериев;
- сопоставление с ними реальных результатов;
- принятие необходимых корректирующих действий.



Рис. 1.1 – Три этапа процедуры контроля [6, с. 142].

На каждом этапе реализуется комплекс различных мер. Рассмотрим подробнее мероприятия, осуществляемые на каждом из этапов.

#### Установление плановых величин.

Первый этап демонстрирует, насколько близки функции контроля и планирования. Плановые величины — это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Эти цели явным образом связаны с процессом планирования.

Цели, которые могут быть использованы в качестве плановых величин для контроля, отличаются две очень важные особенности. Они характеризуются наличием временных рамок, в которые должна быть выполнена работа, и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы.

Цель ООО «Кламас-Центр», которую можно использовать в качестве плановых величин для контроля - это снизить профессиональный стресс работников предприятия. Показатели результативности точно определяют,

что необходимо для достижения поставленных целей. Подобные показатели позволяют руководству сопоставить реально сделанную работу с запланированной и ответить на следующие важные вопросы: что мы должны сделать, чтобы достичь запланированных целей, что осталось не сделанным?

Снижение профессионального стресса выразить в числовых показателях невозможно. Однако информацию о профессиональном стрессе можно получить посредством различного рода обследований и опросов. Таким образом, например, количество отгулов может использоваться как показатель результативности при выработке плановых величин в области удовлетворенности работой. Например, руководители высшего звена могут установить в качестве цели на следующий год уменьшение количества отгулов с 10 до 6 %.

Сопоставление плановых и фактических величин.

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными плановыми. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям и насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от планов. На этой стадии процедуры контроля дается оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, зачастую наиболее заметная часть всей системы контроля. Эта деятельность заключается в определении величины отклонений, измерении результатов, передаче информации и ее оценке.

Определение величины допустимых отклонений.

Это кардинально важный вопрос. Если принята слишком большая величина допустимых отклонений, то руководство может пропустить достаточно крупные проблемы. Но если принятая величина слишком мала, то организация будет реагировать на очень небольшие отклонения, что весьма разорительно и требует много времени. Такая система контроля может парализовать и дезорганизовать работу организации и будет скорее

препятствовать, чем помогать достижению целей организации. В подобных ситуациях достигается высокая степень контроля, но процесс контроля становится неэффективным.

#### Измерение результатов.

Измерение результатов позволяющих установить, насколько удалось соблюсти установленные планы, — это самый трудный и самый дорогостоящий элемент контроля[5, с. 136]. Для того чтобы быть эффективной, система измерения должна соответствовать тому виду деятельности, который подвергается контролю. Вначале необходимо выбрать единицу измерения, причем такую, которую можно преобразовать в те единицы, в которых выражены плановые величины. Так, если установленная плановая величина — это прибыль, то измерение следует вести в рублях или процентах в зависимости от формы выражения плановой величины.

#### Информирование о планах и результатах.

Этот этап играет ключевую роль в обеспечении эффективности контроля. Для того чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо обязательно доводить до сведения соответствующих работников организации как установленные плановые величины, так и достигнутые результаты. Желательно также быть полностью уверенным, что установленные плановые величины хорошо поняты сотрудниками. Это означает, что должна быть обеспечена эффективная связь между теми, кто устанавливает плановые величины, и теми, кто должен их выполнять.

Отметим, что существуют очевидные свидетельства того, что, если активно искать содействия людей, которых меры контроля непосредственно касаются, это увеличит взаимное доверие, улучшит распространение информации и, таким образом, способствует повышению эффективности системы контроля. Программно-целевое управление в настоящее время также популярный способ привлечения менеджеров к активному участию в процедуре контроля[2, с. 43]. Участие сотрудников организации в процедуре контроля может быть вполне эффективным и на самых нижних уровнях



управления. Например, чтобы эффективно бороться со стрессом, я считаю надо объяснить персоналу ООО «Кламас-Центр», почему так важно, проанализировать, какие ситуации являются стрессовыми именно для них. Почему необходимо помочь решить эту проблему для себя. В этом случае работа персонала станет гораздо более эффективной.

Иногда особенно важно обеспечить фактическое участие подчиненных в разработке планов, хотя обычно это должностная обязанность менеджера. Обеспечение участия широкого круга сотрудников в выработке решений и установке целей при формировании бюджета способствовало более интенсивному вовлечению сотрудников в деятельность своей организации и стремлению коллектива достичь общих целей организации.

Оценка информации о полученных результатах.

Это заключительная стадия этапа сопоставления. Менеджер должен решить, нужна ли, информация получена и важна ли она. Важная информация — это информация, которая адекватно описывает исследуемое явление и существенно необходима для принятия правильного решения. Цель этой оценки состоит в том, чтобы принять решение: необходимо ли действовать, и если да, то как.

Реализация корректирующих мероприятий.

После вынесения оценки процесс контроля переходит на третий этап. Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт.

Отказ от корректирующих мероприятий.

Основная цель контроля состоит в том, чтобы добиться такого положения, при котором процесс управления организацией действительно заставлял бы ее функционировать в соответствии с планом. Если сопоставление фактических результатов с плановыми говорит о том, что установленные цели достигаются, лучше всего ничего не предпринимать. Но необходимо продолжать измерять результаты, повторяя цикл контроля.

Устранение отклонений.

Смысл корректировки во всех случаях состоит в том, чтобы понять причины отклонения и добиться возвращения к правильному образу действий[3, с. 207].

Осуществление корректировки может быть достигнуто путем улучшения значения каких-либо внутренних переменных факторов данной организации, усовершенствования функций управления или технологических процессов. Например, воспользоваться услугами психолога и при помощи тестирования или личной беседы с персоналом выяснить причины стресса каждого и попытаться их устранить.

Естественно, менеджер не может выбрать какое-то одно корректирующее действие только потому, что оно решает только что возникшую проблему. Прежде чем выбирать корректирующее действие, необходимо взвесить все имеющиеся отношения к данной проблеме внутренние переменные и их взаимосвязи. Поскольку все подразделения организации, так или иначе, связаны между собой, любое крупное изменение в одном из них затронет всю организацию. Вот почему менеджер должен вначале убедиться, что предпринимаемое им корректирующее действие не создаст дополнительных трудностей, а поможет их разрешить.

#### Пересмотр планов.

Не все заметные отклонения от плановых величин следует устранять. Иногда сами плановые величины могут оказаться нереальными, потому что они основываются на планах, а планы — это лишь прогнозы будущего. При пересмотре планов должны пересматриваться и плановые величины[6, с. 133].

Следует помнить, что плановые величины, достичь которых очень трудно, фактически делают тщетными стремления рабочих и менеджеров достичь сформулированных целей и сводят на нет всю мотивацию. Как и в случае с корректирующими действиями различного типа, необходимость радикального пересмотра плановых величин (в сторону повышения или

понижения) может служить симптомом проблем, возникших либо в процессе собственно контроля, либо в процессе планирования.

Ориентируясь на ООО «Кламас-Центр» я предлагаю включить в план рассмотреть возможности принять в штат сотрудников психолога. Создать комнату отдыха для сотрудников этой организации. Обеспечить доведение до сведения работников конкретных простых методик, помогающих справиться со стрессом.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Контроль — это критически важная и сложная функция управления, неприятная, однако, для работников предприятия.

Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Контроль не может оставаться обязанностью исключительно менеджера, назначенного «контролером», и его помощников. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Контроль — это фундаментальный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они — неотъемлемая часть общей системы контроля в данной организации. Все 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.

Таким образом, в данной работе я рассмотрела систему контроля управленческих решений, дала его определение. Также в работе представила необходимость контроля выполнения и эффективности принимаемых решений, основные виды и формы контроля, его технические средства. Дала характеристику конкретной системы контроля исполнения решений и ее результативности на примере ООО «Кламас-Центр».

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Башкатова Ю.И. Управленческие решения / Ю.И. Башкатова. Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. - М., 2003 – 89 с.
2. Злобина Н.В. Управленческие решения: учебное пособие / Н.В. Злобина. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 80 с.
3. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. / Б.Г. Литвак - М.: Дело, 2006. — 392 с.
4. Литвак Б.Г. Экспертные оценки и принятие решений / Б.Г. Литвак – М.: Патент, 2002. – 387 с.
5. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений - М.: Инфра-М, 2002. – 245 с.
6. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческих решений / Р.А. Фатхутдинов - М.: Инфра-М, 2007. – 367 с.
7. Чуйкин А.М. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / А.М. Чуйкин - Калининград, 2004. – 150 с.