**Содержание**

Введение…………………………………………………………………………3

Глава I. Теоретические основы организации стратегического контроля на предприятии……………………………………………………………………........5

1.1. Сущность и виды контроля……………………………………………....5

1.2. Управленческий контроль………………………………………………….9

1.3. Контроллинг………………………………………………………………15

Глава II. Организация стратегического контроля на примере ОАО «Чувашагрохимсервис»…………………………………………………………...21

2.1.Организационно-экономическая характеристика ОАО «Чувашагрохимсервис»……………………………………………………………21

2.2.Характеристика финансового состояния ОАО «Чувашагрохимсервис»……………………………………………………………25

2.3. Анализ среды ОАО «Чувашагрохимсервис»………………………….29

Глава III. Пути совершенствования коммерческой деятельности ОАО «Чувашагрохимсервис»……………………………………………………………33

Заключение…………………………………………………………………….38

Список использованной литературы………………………………………..40

Приложения……………………………………………………………………42

**Введение**

Планы не всегда выполняются так, как было задумано. Люди не всегда принимают делегированные им права и обязанности. Руководству не всегда удается должным образом мотивировать людей на достижение поставленных целей. Меняются условия окружающей среды, и организация должна соответственно к ним адаптироваться. Как же руководству организации удаётся в конце концов определить, достигло ли оно своих целей, как оно обнаруживает собственные ошибки и ошибки персонала и как оно определяет, когда организации должны начинать процесс адаптации. Ответ прост. Всё это достигается с помощью контроля. Контроль попросту говоря, это процесс, при помощи которого руководство организации определяет, правильны ли его решения и не нуждаются ли они в известной корректировке.

Стратегический контроль – это деятельность по анализу выполнения маркетинговых задач, стратегии и программы фирмы. Осуществляется такой контроль посредством ревизии маркетинга, которая представляет собой комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды, задач, стратегий и оперативной деятельности фирмы. Цель ревизии маркетинга - в выявлении открывающихся маркетинговых возможностей и возникающих проблем и в выдаче рекомендаций относительно плана перспективных и текущих действий по комплексному совершенствованию маркетинговой деятельности фирмы.

Может показаться, что если стратегия была выбрана правильно и были созданы необходимые условия для ее выполнения, то дальше на стадии ее реализации не должно возникать серьезных трудностей и проблем. Возможно, это было бы так, если бы внешняя и внутренняя среда организации были неизменны или же полностью предсказуемы. На самом деле бизнес протекает в очень изменчивой среде. Поэтому перед управлением стоит весьма серьезная задача осуществления контроля за тем, насколько успешно движется организация к своим целям, а также определения того, сумеет ли она их достичь, и если нет, то что она должна изменить в своем поведении.

В рыночных условиях, характеризующихся высокой неопределённостью и нестабильностью внешней среды, эффективное управление организацией предполагает гораздо больший спектр планов и объём контрольной и плановой работы, чем при плановой экономике. Усиление конкурентных отношений на мировых и отечественных рынках, стремительное развитие и смена технологий, растущая диверсификация бизнеса, усложнения бизнес-проектов и другие факторы обуславливают новые требования к системе внутреннего контроля коммерческой организации.

Актуальность настоящей работы обусловлена, с одной стороны, большим интересом к теме "Стратегический контроль на предприятии" в современной науке, с другой стороны, ее недостаточной разработанностью. Рассмотрение вопросов связанных с данной тематикой носит как теоретическую, так и практическую значимость.

Цель данной курсовой работы – изучить организацию стратегического контроля на предприятии. В соответствии с целью работы были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы организации стратегического контроля на предприятии;

- раскрыть организацию стратегического контроля на предприятии на примере ОАО «Чувашагрохимсервис»;

- выявить пути оптимизации коммерческой деятельности ОАО «Чувашагрохимсервис».

Объектом данного исследования является анализ условий стратегического контроля на предприятии. При этом предметом исследования является рассмотрение отдельных вопросов, сформулированных в качестве задач данного исследования.

**Глава I. Теоретические основы организации стратегического контроля на предприятии**

**1.1. Сущность и виды контроля**

Слово "контроль" рождает прежде всего отрицательные ассоциации. Для многих людей контроль означает прежде всего ограничение, принуждение, отсутствие самостоятельности и т. п. – в общем, все то, что противоположно нашим представлениям о свободе личности. Вследствие такого восприятия, контроль относится к числу тех функций управления, сущность которых понимается чаще всего неправильно. На вопрос "что же означает контроль для менеджера", то чаще всего люди ответят вам, - это то, что позволяет удерживать работников в определенных рамках. В принципе – это верно. Один из аспектов контроля действительно состоит в обеспечении подчинения чему-то. Но сводить контроль просто к неким ограничениям, исключающим возможность действий, наносящих вред организации и заставляющих каждого вести себя строго дисциплинированно, - означало бы упустить из виду основную задачу управления. [6]

Контроль - это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Контроль - это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Планы и организационные структуры – это лишь идеал того, каким хотелось бы видеть будущее руководству. Множество разнообразных обстоятельств может воспрепятствовать тому, чтобы задуманное реализовалось. Изменения законов, социальных ценностей, технологии, условий конкуренции и других переменных величин окружающей среды могут превратить планы, вполне реальные в момент их формирования, через некоторое время в нечто совершенно недостижимое. Для того чтобы подготовиться и отреагировать должным образом на подобные изменения, организациям нужен эффективный механизм оценки воздействия на них этих перемен. [13]

Функция контроля – это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

Одна из важнейших причин необходимости осуществления контроля состоит в том, что любая организация безусловно обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации.

Положительная сторона контроля состоит во всемерной поддержке всего того, что является успешным для деятельности организации. Сопоставляя реально достигнутые результаты с запланированными, т. е. отвечая на вопрос "Насколько мы продвинулись к поставленным целям? ", 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 целей. Определяя успехи и неудачи организации и их причины, мы получаем возможность достаточно быстро адаптировать организацию к динамичным требованиям внешней среды и обеспечить тем самым наибольшие темпы продвижения к основополагающим целям организации. [23]

Существует три основные вида контроля: предварительный, текущий и заключительный. По форме осуществления все эти виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, то их строгое соблюдение – это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. Аналогично, если писать четкие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки целей до подчиненных, набирать в административный аппарат управления квалифицированных людей, все это будет увеличивать вероятность того, что организационная структура будет работать так, как задумано. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях – по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам. [26]

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.

Очевидно, что сделать высококачественную продукцию из плохого сырья невозможно. Поэтому промышленные фирмы устанавливают обязательный предварительный контроль используемых ими материальных ресурсов. Контроль осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям.

Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет. Бюджет является механизмом предварительного контроля в том смысле, что он дает уверенность когда организации потребуются наличные средства, эти средства у нее будут. Бюджеты устанавливают также предварительные значения затрат и не позволяют тем самым какому-либо отделу или организации в целом исчерпать свои наличные средства до конца.

Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволят исключить отклонение от намеченных планов и инструкций. Если же позволить этим отклонениям развиться, они могут перерасти в серьезные трудности для всей организации.

Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на изменении 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 данные о полученных результатах. Простейшим примером обратной связи является сообщение начальника подчиненным о том, что их работа неудовлетворительна, если он видит, что они делают ошибки. Системы обратной связи позволяют руководству выявить множество непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед нею задачам. [25]

В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена. Либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми.

Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее, он имеет важные функции. Одна из них состоит в том, что заключительный контроль 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 лучше 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. Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации. Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности, то, очевидно, что фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно.

Текущий и заключительный контроль основывается на обратных связях. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, так как руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы. [17]

* 1. **Управленческий контроль**

В процессе контроля есть три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

Первый этап процедуры контроля демонстрирует, насколько близко слиты функции контроля и планирования.

Первый этап процесса контроля - это установка стандартов, т.е. конкретных, поддающихся измерению целей, имеющих временные границы. Для управления необходимы стандарты в форме показателей результативности объекта управления для всех его ключевых областей, которые определяются при планировании.

Стандарты – это конкретные цели, процесс в отношении которых поддается измерению. Эти цели явным образом вырастают из процесса планирования. Все стандарты, используемые для контроля должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации. [9]

Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличают две очень важные особенности. Они характеризуются наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа, и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы. Примеры целей, которые можно использовать в качестве стандартов контроля: получить прибыль в размере 1 млн. руб. в 2010 году. Конкретные критерий (в данном случае 1 млн. руб.) и определенный период времени (1 год) называются показателями результативности. Показатель результативности точно определяет то, что должно быть получено для того, чтобы достичь 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?" и "Что осталось не сделанным?".

Относительно легко установить показатели результативности для таких величин как прибыль, объем продаж, стоимость материалов потому, что они поддаются количественному измерению. Но некоторые важные цели и задачи организации выразить в числах невозможно.

Например, повышение морального уровня, рассматриваемое в качестве цели, выразить в числовых показателях очень трудно или зачастую вообще невозможно. Невозможно точно приписать тому или иному уровню морали численное значение или выразить его через эквивалентную сумму рублей. Но организации, работающие эффективно, стремятся обойти трудности, связанные с выражением целей в количественном виде, и им это удается. Так, например, информацию о духовном уровне и состоянии работников можно получить посредством различного рода обследований и опросов. Боле того, некоторые из этих, явно не поддающихся количественному измерению величин, можно представить в численном виде, косвенно измеряя некоторые показатели. Малое количество увольнений, например, обычно является проявлением удовлетворенности работой. [8]

Опасность использования косвенных проявлений каких-либо величин вместо прямых измерений этих величин состоит в том, что на эти измеряемые косвенные проявления могут оказывать воздействие и совершенно другие переменные. Отметим, что низкая частота увольнений может отражать не высокую степень удовлетворенности работой, а общее плохое состояние экономики.

Другими словами, люди могут оставаться на этой работе не потому, что их потребности здесь по-настоящему удовлетворяются, а потому, что они считают, что найти другую работу будет достаточно трудно. Менеджеру нужно все время быть настороже и научиться отделять симптомы от истинных причин. Существенно важно, чтобы руководители ясно осознавали, что в данной конкретной ситуации на результаты их действий будут оказывать влияние очень многие факторы. [4]

На втором этапе сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом он или она принимают и еще одно очень важное решение: на сколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. На этой, второй стадии процедуры контроля дается оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, зачастую является наиболее заметной частью всей системы контроля. Эта деятельность заключается в определении масштаба отклонений, измерении результатов, передаче информации и ее оценке.

Показатели результативности дают четкую и ясную цель для направления усилий членов организации. Однако, за исключением ряда специальных случаев, организациям редко бывает необходимо ни на йоту не отклоняться от поставленной цели. На самом деле, одна из характерных черт хорошего стандарта системы контроля состоит в том, что в нем содержатся реалистичные допуски параметров цели. Определение масштабов допустимых отклонений – вопрос кардинально важный. Если взят слишком большой масштаб, то возникающие проблемы могут приобрести грозное очертания. Но, если масштаб взят слишком маленьким, 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 цели организации. В подобных ситуациях достигается высокая степень контроля, но процесс контроля становится неэффективным. Типичным примером подобного рода может служить любая ситуация, при которой необходимо пройти через множество бюрократических испытаний, чтобы получить разрешение на что-либо. [24]

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен быть экономным. Преимущество системы контроля должны перевешивать затраты на ее функционирование. Затраты на систему контроля состоят из затрат времени, расходуемого менеджером и другими работниками на сбор, передачу и анализ информации, а также из затрат на все виды оборудования, используемого для осуществления контроля и затрат на хранение, передачу и поиск информации, связано с вопросами контроля. В коммерческой организации, если прибыль, возникающая при осуществлении контроля меньше затрат на него, то такой контроль неэкономичен и непродуктивен. Один из способов возможного увеличения экономической эффективности контроля состоит в использовании метода управления по принципу исключения. Этот метод состоит в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений и стандартов. Развивая этот принцип, отметим, что те действия, которые изначально имеют совершенно тривиальный характер, не следует даже и измерять. [19]

Измерение результатов, позволяющих установить насколько удалось соблюсти установленные стандарты, - это самый трудный и самый дорогостоящий элемент контроля. 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 выражен стандарт. Так, если установленный стандарт – это прибыль, то измерение следует вести в рублях или в процентах, в зависимости от формы выражения стандартов. Если контролируется неучастие в голосовании или увольнения с работы, то измерение должно вестись в процентах. [11]

Распространение информации играет ключевую роль в обеспечении эффективности контроля. Для того, чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо обязательно доводить до сведения соответствующих работников организации как установленные стандарты, так и достигнутые результаты. Подобная информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения ответственных за соответствующий участок работника в виде, легко позволяющем принять необходимые решения и действия. Желательно также быть полностью уверенным, что установленные стандарты хорошо поняты сотрудниками. Это означает, что должна быть обеспечена эффективная связь между теми, кто устанавливает стандарты, и теми, кто должен их выполнять.

Заключительная стадия этапа сопоставления заключается в оценке информации о полученных результатах. Менеджер должен решить, та ли, что нужна, информация получена, и важна ли она. Важная информация – это такая информация, которая адекватно описывает исследуемое явление и существенно необходима для принятия правильного решения. [1]

Иногда оценка информации определяется политикой организации. Во многих случаях мерой может служить масштаб допустимых отклонений. Зачастую, однако, менеджеры должны давать личные оценки и интерпретировать значимость полученной информации и устанавливать корреляцию запланированных и фактически достигнутых результатов. При этом менеджер должен принимать в расчет риск и другие факторы, определяющие выбор того или иного решения. Цель этой оценки состоит в том, чтобы принять решение – необходимо ли действовать, и если да, то как.

После вынесения оценки процесс контроля переходит на третий этап. Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, установить отклонения или пересмотреть стандарт. [2]

Система контроля, которая не позволяет устранить серьезные отклонения прежде, чем они перерастут в крупные проблемы, бессмысленна. Естественно, что проводимая корректировка должна концентрироваться на устранении настоящей причины отклонения. В идеале стадия измерения должна показывать масштаб отклонения от стандарта и точно указывать его причину. Это сопряжено с необходимостью эффективной процедуры принятия решений. Поскольку, однако, большая часть работы в организации является результатом объединенных усилий групп людей, то абсолютно точно определить корни той или иной проблемы не всегда представляется возможным. Смысл корректировки во всех случаях состоит в том, чтобы понять причины отклонения и добиться возвращения организации к правильному образу действий. [7]

Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами.

Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен.

Если у подчиненного возникают какие-либо проблемы с системой контроля, то у него должна быть возможность открыто обсудить их, не опасаясь, что руководство обидится на это. Любой руководитель, осуществляющий контроль в организации, должен откровенно обсудить со своими подчиненными, какие значения ожидаемых результатов будут применяться в качестве стандартов в каждой области контроля.

При разработке мер контроля важно принять во внимание мотивацию. Четкий и ясный стандарт часто создает мотивацию уже тем, что точно говорит работникам, чего же ждет от них организация. Однако согласно мотивационной теории ожидания, можно мотивировать людей на работу для достижения только тех целей, которые они склонны считать реальными. Таким образом, если стандарт воспринимается как нереальный или несправедливо высокий, то он может разрушить мотивы работников. Аналогично, если стандарт установлен на столь низком уровне, что достичь его не составляет никакого труда, это обстоятельство может оказывать демотивирующее воздействие на людей с высоким уровнем потребностей в достижении высоких результатов. Хороший менеджер чувствует разницу в потребностях и возможностях подчиненных и устанавливает стандарты с учетом этих различий.

Если руководство организации хочет, чтобы сотрудники были мотивированы на полную самоотдачу в интересах организации, оно должно справедливо вознаграждать их за достижение установленных стандартов результативности. Согласно теории ожидания существует четкая взаимосвязь между результативностью и вознаграждением. Если работники не ощущают такой связи или чувствуют, что вознаграждение несправедливо, то их производительность в будущем может упасть. [3]

* 1. **Контроллинг**

Для того, чтобы предприятие имело возможность добиться крупных успехов и признания на рынке, необходимо внедрять в практику наиболее передовые, прогрессивные методы работы. К числу таких инноваций следует отнести практику внедрения контроллинга.

Контроллинг выступает как система обеспечения выживаемости фирмы в краткосрочном плане, нацеленная на оптимизацию прибыли, в долгосрочном – на поддержание гармоничных отношений с окружающей средой.

Контроллинг – современное направление в управлении предприятием, возникшее на стыке экономического анализа, планирования, управленческого учета и менеджмента. [21]

Понятие «контроллинг» произошло от английского «to control» - контролировать, управлять.

С точки зрения немецкого профессора Дитгера Хана, специалиста в области контроллинга, «основные задачи контроллинга заключаются в информационном обеспечении ориентированных на результат процессов планирования, регулирования и контроля (мониторинга) на предприятии, в выполнении функций интеграции, системной организации и координации» [27].

Контроллинг ориентирован на наиболее эффективное функционирование предприятия, поэтому он важен не только в процессе реализации стратегического плана, но и при выработке самих стратегических решений.

В настоящее время появилось достаточно большое количество литературы, в том числе учебного характера, в которой рассмотрены подробно вопросы контроллинга и его внедрения в практику российского предпринимательства.

Концепцией котроллинга в этом смысле является концепция системы управления на предприятии. Как координирующая функция управления, контроллинг способствует достижению не отдельных целей предприятия, а системы целей предприятия, а системы целей, придавая особое значение стоимостным характеристикам.

Контроллинг – совокупность методов оперативного и стратегического менеджмента, учета, планирования, анализа и контроля в экономическом механизме предприятия.

Контроллинг является общепринятой системой в управлении прибылью на зарубежных предприятиях. [5]

Необходимость внедрения контроллинга в практику российских предприятий можно обосновать следующим образом:

– анализ возникающих проблем управления необходим дл их оценки и выработки путей их решения наиболее оптимальным образом с точки зрения получения прибыли;

– основой принцип контроллинга – стратегического сознания – «внедрять сегодня то, о чем другие лишь подумают завтра», позволяет использовать самые современные методы менеджмента;

– контроллинг – исключительно эффективный метод рыночного воздействия, но требует адаптации к современным российским условиям. При практической реализации контроллинга одинаково важны учет, анализ, стратегическое и ситуационное планирование, контроль, маркетинг и информация;

– контроллинг способствует внедрению инноваций;

– контроллинг является, по сути, управленческим мышлением, ориентированным в будущее. Следовательно, он выступает как одна из основ стратегического менеджмента и позволяет соизмерять любые сегодняшние действия предприятия с будущими последствиями принимаемых решений.

В современной экономической теории контроллинг трактуется как «целостная концепция экономического управления предприятием, направленная на выявление всех шансов и рисков, связанных с получением прибыли в условиях рынка» [16].

Таким образом, контроллинг можно определить как систему управления процессами оптимизации издержек и прибыли и достижения конечных стратегических целей предприятия, т.е., по сути, - это система управления прибылью.

Контроллинг обладает специфическими инструментами контроля и, накладываясь на общую схему стратегического планирования, обеспечивает эффективность принятия плановых решений. Система контроллинга основана на «управлении по отклонениям», и в этом смысле внедрение системы контроллинга обеспечивает раннюю диагностику изменений во внешней и внутренней среде предприятия и своевременное реагирование на эти изменения.

Контроллер является советником менеджера и должен обеспечить получение, анализ и соответствующую подготовку финансово-экономической информации, необходимой для принятия экономически обоснованного решения.

Контроллинг занимает особое место в управлении предприятием, связывая функции учета, информационного обеспечения, контроля и координации, не подменяя собой управление предприятием, но переводя его на качественно новый уровень. Он выполняет функцию саморегулирования деятельности предприятия через систему обратных связей. [12]

Контроллинг имеет следующие специфические особенности:

– новая ориентация финансово-экономических расчетов на принятие экономически обоснованных управленческих решений;

– смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего;

– увязка оперативных финансово-экономических расчетов и стратегических решений.

Принципы контроллинга можно сформулировать следующим образом:

– движение и торможение;

– своевременность;

– стратегическое сознание;

– документирование.

Движение и торможение означает, что все процессы рассматриваются в динамике все нежелательные изменения должны «тормозиться».

Необходимость обеспечения своевременности принятия решений при нежелательной динамике процессов – очевидна.

Стратегическое сознание означает, что все решения, принимаемые в процессе управления, должны исходить не из сиюминутного достижения целей оперативного характера, но должны иметь стратегическую направленность и быть подчинены общим стратегическим целям организации.

Документирование позволяет контролировать, анализировать, оценивать отклонения, их причины, эффективность принятых мер и формировать «банк данных» для «стандартных» решений по наиболее часто возникающим ситуациям. [22]

Основные функции контроллинга:

– координация управленческой деятельности по достижению стратегических и текущих целей предприятия;

– информационное и консультационное обеспечение принимаемых управленческих решений;

– создание и обеспечение функционирования общей информационной системы управления предприятием;

– обеспечения рациональности управленческого процесса.

Иногда особо выделяют сервисную и управленческую функции контроллинга.

Сервисная функция реализуется путем создания системы информации, необходимой для управления предприятием. Эта функция осуществляется с помощью системы планирования, нормирования, учета и контроля с ориентацией на достижение максимальных конечных результатов деятельности предприятия. Для этого информация должна содержать сведения о заданных (нормативных, плановых) и фактических данных по подконтрольным показателям и об отклонениях, выявленных средствами учета в разрезе подразделений предприятия.

Управленческая функция состоит в обобщении данных анализа отклонений по ставкам покрытия, общим результатам деятельности для принятия управленческих решений, их координации. Методология этих процессов обеспечивается именно контроллингом. [29]

Роль контроллинга в процессе управления предприятием может быть проиллюстрирована схемой, представленной на рис. 1 (см. приложение 1).

Различают стратегический и оперативный контроллинг, в зависимости от принятого при разработке стратегического плана горизонта планирования. При этом нельзя их строго разделять, поскольку между ними существует тесная взаимосвязь. Они образуют единый контур регулирования.

Контроллинг позволяет осуществлять постоянный контроль за достижением как стратегических, так и оперативных целей деятельности предприятия. Главные цели стратегического контроллинга – постоянный мониторинг и отслеживание процесса достижения стратегических целей предприятия.

Первоочередной задачей контроллинга можно считать проверку обоснованности и реальности разрешения поставленных в стратегическом плане проблем.

Стратегический контроллинг направлен на обоснование стратегических планов. Стратегический план проверяется на полноту, взаимоувязку и отсутствие внутренних противоречий его отдельных аспектов. По результатам проверки либо разрабатывается система контроля за его исполнением, либо принимается решение о доработке стратегического плана.

Инструменты стратегического контроллинга используются, прежде всего, для выявления будущих возможностей и рисков. К ним относятся методы логистики, портфельного анализа, анализа потенциала, разработка сценариев, использование кривой опыта и кривой жизненного цикла. Выявление стратегических разрывов и т.п.

В отличие от стратегического, оперативный контроллинг направлен на достижение краткосрочных целей. [14]

Главная цель оперативного контроллинга – своевременное выявление отколонений от поставленных ориентиров, целей и задач и выработка мер по решению конкретных проблем. Его базой являются оперативный анализ и соответствующие инструменты управления, в том числе ABC- анализ, анализ величин в точке безубыточности, метод расчета сумм покрытия, функционально-стоимостный анализ, XYZ-анализ, структурный анализ и др.

Оперативный контроллинг направлен на создание системы управления достижением текущих целей предприятия, принятие своевременных решений по оптимизации соотношения «затраты/прибыль», т.е. на достижение краткосрочных целей. [15]

Сравнение оперативного и стратегического контроллинга представлено в табл. 1 (см. приложение 2).

**Глава II. Организация стратегического контроля на примере ОАО «Чувашагрохимсервис»**

**2.1. Организационно-экономическая характеристика ОАО**

**«Чувашагрохимсервис»**

Открытое акционерное общество «Чувашагрохимсервис» создано в соответствии с Указом Президента Российской Федерации «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий в акционерные общества» № 721 от 1 июля 1992г. Зарегистрировано Постановлением Главы администрации Ленинского района г. Чебоксары за номером № 15363684011197 от 02 апреля 1997 года, перерегистрировано в соответствии с Федеральным законом «О государственной регистрации юридических лиц» № 129-ФЗ от 08 августа 2001 г. за номером 1022101146231 от 05 декабря 2002г.

Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место его нахождения. Общество имеет штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему и другие средства визуальной идентификации.

Место нахождения Общества: Российская Федерация, Чувашская Республика, п. Н.Лапсары, 6 км.ж/д.

Целями деятельности ОАО «Чувашагрохимсервис» являются расширение рынка товаров, а также извлечение прибыли.

Основными видами деятельности ОАО «Чувашагрохимсервис» являются:

1. Обеспечение сельскохозяйственных организаций минеральными удобрениями, средствами защиты растений, кормовыми добавками для животноводства, специальной техникой и оборудованием для химизации агропромышленного комплекса;

2. Оказание услуг по эксплуатации подъездных железнодорожных путей;

3. Оказание услуг по обеспечению товарно-материальными ценностями;

4. Фасовка минеральных удобрений;

5. Переработка грузов;

6. Производство товаров народного потребления, их реализация;

7. В рамках основной деятельности оказывает транспортные, альтативные, посреднические и маркетинговые услуги.

ОАО «Чувашагрохимсервис» имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе. Общество осуществляет владение, пользование и распоряжение споим имуществом в соответствии с целями своей деятельности и назначением имущества.

С целью внедрения новых технологий и укрепления материально-технической базы в 2007 году ОАО «Чувашагрохимсервис» полностью обновлен автомобильный парк, приобретены трактор марки КЛААС и различная сельскохозяйственная техника всего на 12 млн.рублей за счет кредитных средств. Планируется приобрести кормо- и зерноуборочные комбайны, а также завершить реконструкцию основной учебной базы -Курмышскую МТФ за счет средств федерального бюджета в размере 15980 тыс.рублей. Стоимость собственных вложений в реконструкцию данного объекта составляет более 5 млн. рублей.

За достигнутые высокие производственные результаты «Чувашагрохимсервис» неоднократно награждался почетными грамотами и дипломами, в том числе почетные грамоты МСХ РФ «За высокие производственно-экономические показатели» по результатам 2006 и 2007 годов. За эффективное ведение сельскохозяйственного производства Президент Чувашской Республики трижды (в 1997 г., 2002 г., 2007 г.) наградил ОАО «Чувашагрохимсервис» дипломом и денежной премией.

Многое также зависит от организационной структуры управления, эффективность коммуникаций и действенности системы управления персоналом.

Одна из особенности системы управления ОАО «Чувашагрохимсервис» связана с его организационно-правовой формы.

Руководство текущей деятельностью предприятия осуществляет директор, который принимает решения по оперативным вопросам внутренней деятельности, представляет его интересы, совершает сделки, утверждает штаты, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками. Директор несет ответственность перед обществом за причиненные убытки.

Для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общим собранием участников избирается ревизионная комиссия, которая по результатам проверки составляет заключение.

Трудовой коллектив предприятия составляют граждане, участвующие своим трудом в его деятельности на основе трудового договора. Основной формой осуществления полномочий трудового коллектива является общее собрание, которое решает вопросы о необходимости заключения с предприятием коллективного договора. Коллективным договором регулируется производственные и трудовые отношения, вопросы охраны труда, социального развития коллектива.

Взаимодействие всех звеньев и уровней управления осуществляется на основе действующей структуры управления.

Организационная структура управления предприятием представлена на рис.2 (см. приложение 3).

Для эффективного управления предприятием образована линейно-функциональная структура управления с учетом специфики организационно-правовой формы предприятия.

Директору подчиняется заместитель директора - главный агроном. Главному агроному подчиняются начальники цехов и инженер по МПТ1Ж и энергослужбы.

Таким образом, система управления предприятием основана на специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам организации, по каждой из которых формируется иерархия служб. Результаты работы каждой службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач.

Например, работу служб по ремонту оборудования оценивают показателями времени простоев и затрат на проведение ремонтных работ. Соответственно должна строиться и система материального поощрения, ориентированная, прежде всего на достижения высоких показателей каждой службы. При этом конечный результат в целом становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение. При такой организации управления предприятие может успешно функционировать лишь тогда, когда изменения по всем структурным подразделениям происходят равномерно. Но гак как в реальных условиях этого нет, возникает неадекватность реакции системы управления на требования внешней среды. Положение усугубляется утратой гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления из-за применения формальных правил и процедур. В результате затрудняется и замедляется передача информации, что не может не сказаться на скорости и своевременности принятия управленческих решений. Необходимость согласования действий разных функциональных служб резко увеличивает объем работы руководителя предприятия и его заместителей, т.е. высшего эшелона управления.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления на практике усугубляются за счет таких условий хозяйствования, при которых допускается не соответствие между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней и подразделений; повышаются нормы управляемости особенно у директора и его заместителей; формируются нерациональные информационные потоки; чрезмерно централизуется оперативное управление; не учитывается специфика работы различных подразделений.

Директор получает информацию от непосредственно подчиненных ему лиц, принимает решение по всем вопросам, относящимся к руководимому предприятию и несет ответственность за его работу. Рассмотрев структуру управления и функции должностных лиц и служб, на наш взгляд необходимо

внести в нее изменения, путем упразднения некоторых служб или их объединения, что позволит уменьшить уровни руководства и учесть современные направления развития менеджмента и экономики предприятия в целом.

**2.2. Характеристика финансового состояния ОАО «Чувашагрохимсервис»**

Для оценки структуры имущества предприятия и источников его образования рассмотрим таблицу 2.

В 2008 г. произошло уменьшение общей стоимости внеоборотных активов, которые на конец года составили 271 тыс. руб., что на 33,71% меньше показателя 2007 г.

Основные средства в 2007 году возросли по сравнению с 2006 годом на 328 тыс. руб., темп роста составил 182,21%). Увеличение величины основных средств объясняется тем, что предприятие приобрело новое оборудование.

В 2007 году произошел рост оборотных активов и составил 18272 тыс. руб., этот показатель выше по сравнению с 2006, 2008 гг. В 2007 году удельный вес запасов составил 48,90%), а в 2008 году 41,32 %. Возросла дебиторская задолженность в 2008 году по сравнению с 2006, 2007 годами. В 2007 году она составила 3769 тыс. руб., а в 2008 году 6308 тыс. руб., это почти в 2 раза больше предыдущего года.

В 2008 году величина собственного капитала увеличилась на 500 тыс. руб. прирост произошел за счет увеличения нераспределенной прибыли, что является результатом эффективной работы. Величина краткосрочных обязательств к концу 2008 года уменьшилась по сравнению с 2007 годом на 1959 тыс. руб. Кредиторская задолженность превышает дебиторскую задолженность как в 2006 и 2007 годах, так и в 2008 году, т.е. предприятие привлекает дополнительные источники финансирования.

*Таблица 2*

**Структура имущества и источников его финансирования ОАО«Чувашагрохимсервис» на начало 2006-2008 гг.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 г. | | 2007 г. | | 2008 г. | | Темп роста, % | |
|  | сумма, тыс.  руб. | уд. вес  % | сумма, тыс. руб. | уд. вес  % | сумма, тыс. руб. | уд. вес % | 2007/ 2006 | 2008/ 2007 |
| Актив |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Внеоборотные активы | 766 | 9,3 | 804 | 4,21 | 271 | 1,54 | 104,96 | 33,71 |
| -нематериальные активы | 0 | 0,00 | 77 | 0,40 | 73 | 0,41 | - | 94,81 |
| - основные средства | 399 | 4,84 | 727 | 3,81 | 198 | 1,12 | 182,21 | 27,24 |
| - незавершенное строительство | 367 | 4,45 | \_ | \_ | \_ | \_ | \_ | \_ |
| Оборотные активы | 7471 | 90,7 | 18272 | 95,79 | 17346 | 98,46 | 244,57 | 94,93 |
| -запасы | 5003 | 60,65 | 9329 | 48,90 | 7280 | 41,32 | 186,47 | 78,04 |
| -НДС | 479 | 5,81 | 2451 | 12,85 | 2135 | 12,12 | 511,69 | 87,11 |
| -дебиторская задолженность | 885 | 22,85 | 3769 | 19,76 | 6308 | 35,81 | 199,95 | 167,37 |
| краткосрочные фин. вложения | 65 | 0,79 | 2709 | 14,20 | 1591 | 9,03 | 4167,69 | 58,73 |
| -денежные средства | 51 | 0,62 | 14 | 0,07 | 32 | 0,18 | 27,45 | 228,57 |
| Итого средств | 8249 | 100 | 19076 | 100 | 17617 | 100 | 231,25 | 92,35 |
| Пассив |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Капитал и резервы | 1818 | 22,04 | 1594 | 8,31 | 2094 | 11,89 | 87,68 | 131,37 |
| -уставный капитал | 9 | 0,11 | 9 | 0,05 | 9 | 0,05 | 100 | 100 |
| -нераспределенная прибыль(непокрытый убыток) | 1809 | 21,93 | 1585 | 8,31 | 2085 | 11,84 | 87,62 | 131,55 |
| Краткосрочные обязательства | 6431 | 77,96 | 17482 | 91,64 | 15523 | 88,11 | 271,84 | 88,79 |
| -займы и кредиты | 1528 | 18,52 | 2207 | 11,57 | 1916 | 10,88 | 144,44 | 86,81 |
| -кредиторская задолженность | 4903 | 59,44 | 15275 | 80,07 | 13607 | 77,24 | 11,54 | 89,08 |
| Итого источников | 8249 | 100 | 19076 | 100 | 17617 | 100 | 231,25 | 92,35 |

Финансовые результаты деятельности характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. Финансовые результаты деятельности ОАО «Чувашагрохимсервис» за 2006-2008 гг. приведены в таблице 3.

*Таблица 3*

**Формирование прибыли ОАО «Чувашагрохимсервис» за 2006-2008 гг.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | Изменение, (+,-) | |
|  |  |  |  | 2007/2006 | 2008/2007 |
| Выручка от реализации | 34321 | 54073 | 46020 | 19752 | -8053 |
| Себестоимость реализации | 33654 | 46154 | 43203 | 12500 | -2951 |
| Валовая прибыль | 667 | 7919 | 2817 | 7252 | -5102 |
| Прибыль от реализации | 667 | 7919 | 2817 | 7252 | -5102 |
| Проценты к получению | 12 | - | - | - | - |
| Проценты к уплате | 126 | - | 227 |  | 227 |
| Прочие операционные доходы | 42 | 556 | 1784 | 514 | 1228 |
| Прочие операционные расходы | 174 | 377 | 1984 | 203 | 1607 |
| Внереализ. доходы | 57 | 30 | 92 | -27 | 62 |
| Внерализ. расходы | 189 | 23 | 5 | -166 | -18 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 289 | 7702 | 2776 | 7413 | -4926 |
| Налог на прибыль | 69 | 1148 | 674 | 1079 | -474 |
| Чистая прибыль | 220 | 5834 | 2102 | 5614 | -3732 |

По данным таблицы 2, можно отметить, что в 2007 г. выручка увеличилась на 19752 тыс. руб. Также увеличилась себестоимость на 12500 тыс. руб., себестоимость растет большими темпами, это отрицательный фактор.

В 2008 г. выручка от реализации товаров, работ и услуг уменьшилась на - 8053 тыс. руб. по сравнению с предыдущим годом. В то же время на -2951 тыс. руб. упала себестоимость проданных товаров, выполненных работ, оказанных услуг. Положительной тенденцией является то, что темпы роста выручки в 2007 и в 2006 гг. опережали темпы роста себестоимости в аналогичных годах.

Также следует рассмотреть динамику показателей по труду в ОАО «Чувашагрохимсервис».

*Таблица 4*

Анализ показателей по труду в ОАО «Чувашагрохимсервис» за 2006-2008гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | | Изменение,  (+; -) | | Темп изменения, % | |
|  | 200 | 2007 | 2008 | 2007/ 2006 | 2008/ 2007 | 2007/ 2006 | 2008/ 2007 |
| 1 .Среднесписочная численность работников, чел. | 93 | 105 | 115 | 12 | 10 | 112,90 | 109,52 |
| 2. Расходы на оплату труда, тыс. руб. | 7853 | 8524 | 9212 | 671 | 688 | 108,54 | 108,07 |
| 4. Объем реализации, тыс. руб. | 34321 | 46020 | 54073 | 11699 | 8053 | 134,09 | 117,50 |
| 5. Себестоимость реализации, тыс. руб. | 33654 | 43203 | 46154 | 9549 | 2951 | 128,37 | 106,83 |
| 6. Прибыль до налогообложения, тыс. руб. | 289 | 2776 | 7702 | 2487 | 4926 | 960,55 | 277,45 |
| 7. Среднемесячная заработная плата, тыс. руб. | 7,04 | 6,77 | 6,68 | -0,27 | -0,09 | 96,14 | 98,67 |
| 8. Производительность труда, тыс. руб. | 369,04 | 438,29 | 470,20 | 69,24 | 31,91 | 118,76 | 107,28 |

Из данных табл. 4 видно, что в соответствии с тем, что среднесписочная численность работников предприятия в 2008 г. по сравнению с 2007 повысилась на 10 чел., расходы на оплату труда персонала увеличились на 688 тыс. руб.

Среднемесячная заработная плата работников ОАО «Чувашагрохимсервис» находится на нормальном уровне, и составила в 2008г. 6,68 тыс. руб. Снижение в 2008 г. по сравнению с 2007 г. среднемесячной заработной платы связано с тем, что темпы роста среднесписочной численности работников (109,52%) превышают темпы роста расходов на оплату труда (108,07%»). Производительность труда работников предприятия повышается, что является положительным фактором в мотивации труда.

**2.3. Анализ среды ОАО «Чувашагрохимсервис».**

Для анализа внутренней среды необходимо идентифицировать те внутренние переменные, которые могут рассматриваться как сильные и слабые стороны предприятия, оценить их важность и установить какие из этих переменных могут стать основой конкурентных преимуществ.

*Таблица 5*

**Матрица SWOT** **ОАО «Чувашагрохимсервис»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Возможности** 1Экономическая стабилизация  2. Снижение единого социального налога до 18%  3 Расширение производства  4 Приобретение новых технологий и нового оборуд.  5 Выход на новые рынки  6 Расширение ассортимента | **Угрозы**  1 Рост цен на энергоресурсы  2 Возможность появления новых конкурентов 3 Высокий процент дешевого импорта  4 Замедление роста рынка  5 Рост продаж замещающего продукта |
| **Сильные стороны**  1Адекватные финансовые ресурсы  2 Снижение стоимости продукции за счет увеличения объемов производства  3 Высокое качество продукции  4 Хорошая репутация на рынке  5Хорошие отношения с органами власти всех уровней | **ПОЛЕ СИВ**  1Расширение производства позволяет снижать стоимость продукции  2Адекватные финансовые ресурсы – использовать новые технологии и новое оборудование  3 Высокое качество продукции и расширение ассортимента позволяет искать выход на новые рынки | **ПОЛЕ СИУ**  1 Рост цен на энергоресур. нужно нейтрализовать  снижением стоимости продукции за счет увеличения объемов производства  2 Возможность появления новых конкурентов - высоким качеством своей продукции  3 Замедление роста рынка  - хорошей репутацией на рынке |
| **Слабые стороны**  1 Устаревшее оборудование 2 Плохо используются новые технологические разработки  3 Неразвитая сбытовая сеть  4 Слабое использование информационных технологий  5 Низкая зарплата персонала | **ПОЛЕ СЛВ**  1 Устаревшее оборудование нужно заменять приобретением нового оборудования  2 Неразвитую сбытовую сеть расширять, выходя на новые рынки  3Низкую зарплату персонала увеличить из средств полученных от снижения единого социального налога до 18% | **ПОЛЕ СЛУ**  1 Рост цен на энергоресурсы нужно преодолевать снижением энергозатрат путем усовершенствования технологий. |

C помощью имеющихся у нас данных мы составим матрицу SWOT (табл.5), которая позволяет установить связи между сильными и слабыми сторонами внутри организации и внешними угрозами и возможностями, которые в дальнейшем будут использованы для формулирования стратегии организации.

Для успешного анализа окружения организации важно уметь оценивать угрозы и возможности с точки зрения их важности и степени влияния на стратегию организации.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей.

*Таблица 6*

**Матрица возможностей ОАО «Чувашагрохимсервис»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Вероятность использования возможностей** | **Влияние** | | |
| **сильное** | **умеренное** | **малое** |
| **Высокая** | **ПОЛЕ ВС**  Приобретение новых технологий и нового оборудования | **ПОЛЕ ВУ**  Снижение единого социального налога до 18% | **ПОЛЕ ВМ**  Экономическая стабилизация |
| **Средняя** | **ПОЛЕ СС**  Выход на новые сегменты рынка | **ПОЛЕ СУ**  Расширение ассортимента | **ПОЛЕ СМ**  Невысокий уровень инфляции |
| **Низкая** | **ПОЛЕ НС**  Расширение производства | **ПОЛЕ НУ**  Использование новых разработок в области НИОКР | **ПОЛЕ НМ**  Увеличение доходов населения. |

Возможности: приобретение новых технологий и нового оборудования; выход на новые сегменты рынка; выход на новые сегменты рынка - имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать.

Возможности: расширение производства; расширение ассортимента; экономическая стабилизация - можно использовать, когда у организации будет достаточно ресурсов.

Возможности: использование новых разработок в области НИОКР; невысокий уровень инфляции; увеличение доходов населения - не заслуживают внимания организации.

Для оценки угроз организации составляется похожая матрица.

Угрозы: рост цен на энергоресурсы; проверки со стороны контролирующих органов; возможность появления новых конкурентов - представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения

*Таблица 7*

**Матрица угроз ОАО «Чувашагрохимсервис»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вероятность реализации угрозы** | **Возможные последствия** | | | |
| **разрушение** | **критическое состояние** | **тяжелое**  **состояние** | **«легкие ушибы»** |
| **Высокая** | **ПОЛЕ ВР**  Рост цен на энергоресурсы | **ПОЛЕ ВК**  Возможность появления новых конкурентов | **ПОЛЕ ВТ**  Высокий процент дешевого импорта | **ПОЛЕ ВЛ**  Снижение активности потребителя |
| **Средняя** | **ПОЛЕ СР**  Проверки со стороны контролирующих органов | **ПОЛЕ СК**  Сдача позиций на рынке из-за отсутствия рекламы | **ПОЛЕ СТ**  Ужесточение экологических стандартов | **ПОЛЕ СЛ**  Лишение выгодных заказов из-за неотлаженных коммуникаций |
| **Низкая** | **ПОЛЕ НР**  Износ оборудования | **ПОЛЕ НК**  Повышенные требования к качеству продукции со стороны заказчика | **ПОЛЕ НТ**  Отток квалифициров. кадров на другие предприятия | **ПОЛЕ НЛ**  Снижение уровня специалистов относительно конкурирующих организаций |

Угрозы: высокий процент дешевого импорта; сдача позиций на рынке из-за отсутствия рекламы; износ оборудования - также должны быть устранены в первостепенном порядке.

Угрозы: повышенные требования к качеству продукции со стороны заказчика; ужесточение экологических стандартов; снижение активности потребителя - должны быть рассмотрены и постепенно устранены.

Угрозы: отток квалифицированных кадров на другие предприятия; лишение выгодных заказов из-за неотлаженных коммуникаций; снижение уровня специалистов относительно конкурирующих организаций - должны периодически отслеживаться руководством.

**3. Пути усовершенствования коммерческой деятельности ОАО «Чувашагрохимсервис»**

ОАО «Чувашагрохимсервис» стремится производить конкурентоспособные минеральные удобрения, средства защиты растений, кормовые добавки для животноводства, специальную технику и оборудование для химизации агропромышленного комплекса.

Осмыслив результаты анализа среды, и определившись с миссией, организация должна поставить перед собой общие долгосрочные цели для организации в целом, а также конкретные индивидуальные цели для своих подразделений.

Долгосрочные цели определяют стратегическое намерение предприятия занять определенное место в бизнесе. Для этого выделим семь ключевых пространств, в рамках которого определим долгосрочные цели предприятия:

1*.* Положение на рынке*:* увеличить долю рынка предприятия на 10%;

2.Производство:повысить производительность труда, повысить качество продукции, снизить издержки производства;

3. Финансы*:* добиться наиболее рационального использования финансовых ресурсов;

4*.* Инновации:совершенствовать способы организации производства и постоянно осваивать новые технологии;

5*.*Маркетинг:ежегодно предлагать на рынок новый товар;

6.Управление персоналом*:* повысить уровень оплаты труда до уровня среднего по стране;

7. Менеджмент: совершенствовать методы управления.

Определившись с долгосрочными целями необходимо установить конкретные цели для каждого подразделения:

1. Маркетинг: расширить число потребителей на 10% к концу года;

2. Финансовый отдел: увеличить рентабельность с13% до15% к концу года;

3. Отдел кадров: подобрать квалифицированных рабочих на вновь создающиеся места, пересмотреть и увеличить оклады персонала;

4. Экспериментальный участок: разработать и внедрить в производство новый вид минеральных удобрений новых, усовершенствовать технологию на производство старых видов;

5. Рабочий цех: повысить производительность труда, повысить качество выпускаемого товара.

На основе анализа внутренней и внешней среды установлено, что на предприятии ОАО “Чувашагрохимсервис” снизился спрос на выпускаемую продукцию по причине сложной экономической ситуации. Вследствие этого ухудшилось финансовое положение предприятия и психологическая обстановка на нем. В сложившейся ситуации необходимо обеспечить стабильный спрос на товар.

Главной целью деятельности организации ОАО «Чувашагрохимсервис» является создание конкурентоспособного товара. Существует три уровня путей достижения главной цели организации:

Пути I-го уровня:

1. повышение качества продукции;

2. снижение цены на товар;

3.повышение качества сервиса продукции;

Пути II-го уровня:

1. повышение нормативной производительности товара;

2. повышение надежности товара;

3. повышение обобщающего показателя экологичности товара;

4. снижение себестоимости изготовления изделия продукции;

5. увеличение прибыли на единицу товара;

6. выпуск новой более качественной упаковки;

7. предоставление гарантий по сохраняемости свойств качества.

Пути III-го уровня:

1. безотказность товара;

2. долговечность товара;

3. снижение содержания вредных примесей в товаре;

Рассмотрим сравнительные величины затрат по каждой из альтернатив путей оптимизации коммерческой деятельности ОАО «Чувашагрохимсервис».

*Таблица 8*

**Сравнительная величина затрат по каждой из альтернатив**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Достигаемая цель | Альтернативы достижения цели | Величины требуемых затрат (в тыс. долл.) | Источник финансирова-  ния | Ранг предпочтения альтернативы |
| Обеспечение постоянного спроса на продукцию | 1. Улучшение качества продукции 2. Улучшение использования оборудования 3. Увеличение престижа предприятия 4. Снижение спроса на продукцию конкурента 5. Привлечение творческих и технических работников | 15  5  15  15  5 | Банковский кредит  Банковский кредит  Уставной капитал  Уставной капитал  Уставной капитал | 1  2  3  4  5 |

На основе таблиц 8 и 9 (см. приложение 4) можно сделать вывод, что наиболее предпочтительными являются альтернативы 1 и 5. Применяя их увеличится товарный выпуск продукции и, следовательно, должен повыситься объем реализации. Прибыль возрастет, с которой можно будет постепенно вернуть банковский кредит.

Для эффективного комплексного анализа выполнения стратегий ОАО «Чувашагрохимсервис» необходимо организовать на предприятии систему стратегического контроля.

Успешная работа службы контроля на предприятии должна характеризоваться:

• удовлетворением менеджеров результатами деятельности контролеров;

• появлением взаимного доверия, увеличением объема совместных работ и коммуникаций;

• улучшением результатов работы подразделений, пользующихся услугами контролеров;

• руководство подразделений предприятия в своей оперативной деятельности не может больше обходиться без контролеров;

• служба контроля получает более высокий иерархический уровень в организационной структуре предприятия, и расширяет спектр решаемых задач;

• контролеры становятся признанными партнерами менеджеров;

• повсюду на предприятии говорят о хорошей и полезной работе подразделения контроля.

Для эффективности система стратегического контроля ОАО "Чувашагрохимсервис" должна основываться на определенных фундаментальных принципах:

1. Разделение обязанностей. Ответственность между служащими распределяется таким образом, чтобы ни один человек не был ответствен за операцию в целом. Главный принцип здесь заключается в том, что тот, кто разрешает операцию, не должен быть также ответствен за участвующие в ней активы и за регистрацию операции.

2. Разрешение и одобрение. Эти процедуры должны обеспечить одобрение всех операций ответственными официальными лицами в пределах тех объемов средств, на которые каждое из официальных лиц имеет полномочия. Основной принцип в данном случае состоит в том, что работа каждого лица настолько, насколько это возможно, проверяется другим лицом без какого бы то ни было дублирования.

3. Физический контроль. Это контроль доступа к активам и документам.

Такие системы контроля вполне могут оказаться сложными для того чтобы управлять ими, руководство должно составить план их организации. Этот план должен содержать четкие схемы, а там, где это требуется - справочники с методами работы и обязанностями различных официальных лиц. План должен помочь исключить любые неопределенности, которые могут привести к разночтениям. Без такой ясности результатом может быть либо отсутствие контроля, либо бесполезное дублирование. Кроме того, закрепив ответственность за индивидуальными лицами, план организации помогает выявить пути делегирования полномочий сверху вниз через все уровни бизнеса и соответствующие пути обратного движения информации.

**Заключение**

При оценке роли и места стратегического контроля, следует помнить, что контроль занимает в управленческом цикле последнее место лишь логически, но отнюдь не по значению.

Выбирая тему этой работы, я обратила внимание на самое "больное место" российских предприятий. В силу установленного объема работы, я попыталась изложить лишь самые основные, существенные, интересные моменты специфики осуществления контроля и анализа на предприятии.

Почему необходим контроль? Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Контроль очень важен, если вы хотите, чтобы организация функционировала успешно. Без контроля начинается хаос, и объединить деятельность каких-либо групп становится невозможно. Важно и то, что уже сами по себе цели, планы и структура организации определяют ее направление деятельности, распределяя ее усилия тем или иным образом и направляя выполнение работ. Контроль, таким образом, является неотъемлемым элементом самой сущности всякой организации.

Контроль есть фундаментальный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от стратегического контроля. Действительно, фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы стратегического контроля в организации.

При анализе коммерческой деятельности ОАО «Чувашагрохимсервис» нами были выявлены следующие результаты:

1. В 2008 г. произошло уменьшение общей стоимости внеоборотных активов, которые на конец года составили 271 тыс. руб., что на 33,71% меньше показателя 2007 г.

2. В 2008 году величина собственного капитала увеличилась на 500 тыс. руб. прирост произошел за счет увеличения нераспределенной прибыли, что является результатом эффективной работы. Величина краткосрочных обязательств к концу 2008 года уменьшилась по сравнению с 2007 годом на 1959 тыс. руб. Кредиторская задолженность превышает дебиторскую задолженность как в 2006 и 2007 годах, так и в 2008 году, т.е. предприятие привлекает дополнительные источники финансирования.

3. В 2008 г. выручка от реализации товаров, работ и услуг уменьшилась на - 8053 тыс. руб. по сравнению с предыдущим годом. В то же время на -2951 тыс. руб. упала себестоимость проданных товаров, выполненных работ, оказанных услуг. Положительной тенденцией является то, что темпы роста выручки в 2007 и в 2006 гг. опережали темпы роста себестоимости в аналогичных годах.

Исходя из полученных данных и нестабильной экономической ситуацией на рынке необходимо организовать на предприятии систему стратегического контроля, которая позволит организации сориентироваться при выполнении стратегических целей и задач.

**Список использованной литературы**

**1.** Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2006 г.

2. АкоффР. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 2007 г.

3. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Прогресс, 2005.

4. Бездумный М., Булатова М.И. и др. Финансовый менеджмент. – М.: Перспектива, 2003.

5. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. – 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2003 г.

6. Вебер Ю., Гёльдель Х., Шеффер У. Организация стратегического и оперативного планирования на предприятии. Проблемы теории и практики управления, 2007 г.

7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарика, 2006.

8. Глазьев С. Управление развитием – фактор устойчивого экономического роста // Проблемы теории и практики управления.2008. № 4.

9. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004 г.

10. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учебное пособие. – М.: «Теис», 2004 г.

11. Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2008.

12. Дойль Питер «Менеджмент: стратегия и тактика» Санкт-Петербург 2005г. «Питер».

13. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. – М.: Маркетинг, 2007.

14. Зубик В.Б., Зубик Д.В., Седегов Р.С., Абдула А. Экономическая безопасность предприятия (фирмы). – Минск: Выш. Шк., 2008.

15. Ильин А.И. Управление предприятием. – М.: Высшая школа, 2007 г.

16. Иродова Е. Экспансия менеджериального контроля или «революция» инсайдеров // Журналъ для акционеровъ. 2002. № 5.

17. Камаев В.Д. Экономика и бизнес. – М.: Изд-во МВТУ, 2003.

18. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы/ Пер. с англ. – М.: Экономика, 2001.

19. Карпов А. Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса. – М.: «Результат и качество», 2005 г.

20. Клеймор Г. Механизмы принятия стратегических решений и стратегическое планирование на предприятиях. Вопросы экономики, 2000г.

21. Клейнер Г.Б. и др. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. – М.: Экономика, 2007.

22. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ./ Общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой. - М.: Прогресс, 2000. - 736 с.

23. Кузнецов В.С. О стратегической альтернативности. Менеджмент в России и за рубежом. – 2002 г.

24. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия: Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2005.

25. Мельничук Д.Б. Семь граней стратегического управления предприятием. Менеджмент в России и за рубежом, 2001, №5. – С. 3–10.

26. Облой К. Стратегия успешной компании. – М.: Изд-во деловой и учебной литературы, 2005 г.

27. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. Пер. с англ.; Под. ред. Л.Г.Зайцева, М.И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007 г.

28. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: Учебник. 5-е издание, переработанное и дополненное. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 314 с.

29. Филатов О.К. Планирование, финансы, управление на предприятии: Практическое пособие. О.К. Филатов, Л.А. Козловских, Т.Н. Цветкова. – М.: Финансы и статистика, 2005 г.

**Приложения**

Приложение 1.

|  |  |
| --- | --- |
| Процесс управления | Роль контроллинга в управленческом процессе |
| Планирование | • Координация различных планов и разработка консолидированного плана в целом по предприятию  • Разработка методики планирования  • Разработка графика составления планов  • Предоставление информации для составления планов  • Проверка планов, составленных подразделениями предприятия |
|  |  |
| Организационная работа | • Учет и контроль затрат и результатов по подразделениям |
|  |  |
| Стимулирование | • Стимулирование выполнения планов по подразделениям |
|  |  |
| Контроль и регулирование | • Сравнение плановых и фактических величин для изменения и оценки степени достижения цели  • Установление допустимых границ отклонений от плана  • Анализ отклонений, интерпретация причин отклонений плана от факта и выработка предложений для уменьшения отклонений |
|  |  |
| Анализ решений, информационные потоки | • Участие в разработке архитектуры управленческой информационной системы (постановка задачи для программистов)  • Сбор наиболее значимых для принятия управленческих решений данных  • Консультации по выбору корректирующих мероприятий и управленческих решений  • Разработка инструментария для планирования, контроля и принятия управленческих решений |

**Рис. 1. Роль контроллинга в процессе управления**

Приложение 2.

*Таблица 1.*

**Характеристика оперативного и стратегического контроллинга**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Признаки | Стратегический | Оперативный |
| Ориентация | Внешняя и внутренняя среда предприятия | Экономическая эффективность и рентабельность деятельности предприятия |
| Уровень управления | Стратегический | Тактический и оперативный |
| Цели | Обеспечение выживаемости. Проведение антикризисной политики. Поддержание потенциала успеха | Обеспечение прибыльности и ликвидности предприятия |
| Главные задачи | •Участие в установлении количественных и качественных целей предприятия.  •Ответственность за стратегическое планирование  •Разработка альтернативных стратегий.  •Определение критических внешних и внутренних условий, лежащих в основе стратегических планов.  •Определение узких и поиск слабых мест.  •Определение основных подконтрольных показателей в соответствии с установленными стратегическими целями.  •Сравнение плановых (нормативных) и фактических значений подконтрольных показателей с целью выявления причин, виновников и последствий данных отклонений  •Анализ экономической эффективности (особенно инноваций и инвестиций). | •Руководство при планировании и разработке бюджета (текущее и оперативное планирование).  •Определение узких и поиск слабых мест для тактического управления;  •Определение всей совокупности подконтролных показателей в соответствии с установленными текущими целями.  •Сравнение плановых (нормативных) и фактических показателей, подконтрольных результатов и затрат с целью выявления причин, виновников и последствий отклонений.  •Анализ влияния отклонений на выполнение текущих планов.  •Мотивация и создание систем информации для принятия текущих управленческих решений. |

Приложение 4

*Таблица 9*

**План органзиационно-технических мероприятий по обеспечению перспективного развития предприятия**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Содержание мероприятия** | **Служба или подразделение, ответственное за исполнение** | **Срок испол-нения** | **Предельно допустимые затраты (в тыс. долл.)** | **Ожидаемый конкретный результат** |
| 1. Изучение рынка сырья | Руководство предприятия | 1-2 недели | ― | Находка доброкачествен-ного дешевого сырья |
| 1. Покупка нового оборудования | Директор и главный мастер | 2-3 недели | 4-5 | Увеличение объема продукции и ее качества |
| 1. Реклама собственного предприятия | Маркетолог | 1-3 месяца | 10-15 | Повышение известности предприятия |
| 1. Привлечение дополнительных рабочих кадров | Инспектор | 2-4 недели | 4-7 | Разработка новых оригинальных технологий |