Содержание

Введение 2

Глава 1. Теоретические основы разработки методов принятия решений 6

1.1 Сущность решения и его внутренняя структура 6

1.2 Управление как процесс принятия решений 12

1.3 Комплекс методов принятия решений 18

Глава 2. Характеристика ООО «Royal» и технологий принятия решений 24

2.1 Анализ деятельности ООО «Royal» 24

2.2 Регламентация деятельности принятия производственно-управленческих решений в ООО «Royal» 30

2.3 Технологии принятия решений в ООО «Royal» 34

Глава 3. Пути совершенствования процесса принятия решений в ООО «Royal» 41

3.1 Характеристика элементов принятия решений в ООО «Royal» и их оценка 41

3.2 Предложения по совершенствованию методов принятия решений в ООО «Royal» (на примере статистического анализа временных рядов) 55

Заключение 60

Список используемых источников 62

Приложение 1 66

Глоссарий по теме 67

Введение

Актуальность темы. Руководство людьми (или как сейчас принято говорить, управление персоналом) - дело не менее тонкое, чем строительство дома, и здесь не следует полагаться на то, что «авось получится». Говоря о системе управления людьми в организации, необходимо отдавать себе отчет в том, что это не только и не столько технологии, процедуры, документы и регламент, но и искусство. В управлении людьми нет и не может быть однозначных рецептов «делай так и только так». Понятно, что нет некого «стандартного человека», которым можно легко управлять при помощи стандартных приемов и методов. Управление людьми - это искусство. Искусство, так как управление людьми - это обращение не только к их разуму, но и к их душе и чувствам [28. С. 132].

Управление – это функция специфического органа организации, которая обеспечивает направление деятельности всех без исключения элементов организации, удерживает в допустимых пределах отклонение отдельных частей и организации в целом от поставленных целей. Руководитель, выполняя функцию управления, контролирует соблюдение всех норм и правил, установленных в организации, применяя методы вознаграждения и наказания, тем самым оказывая влияние на поведение сотрудников организации [8. С. 21]. Однако применением санкций процесс управления, естественно, не ограничивается, т. к. его содержание гораздо сложнее. Бесспорно, личность руководителя является мощным средством воздействия на организованное поведение.

Руководители зачастую не имеют адекватного представления о том, какое влияние они оказывают на сотрудников. Однако, как известно, организация (подразделение) являются отражением как недостатков, так и достоинств личности руководителя. Кроме главного средства управления – выстраивания системы, руководитель оказывает воздействие и своими управленческими решениями. И для того, чтобы это влияние было эффективным, необходимо правильно понимать возможности и ограничения, цели и результаты принятия своего решения.

Способность принимать грамотные управленческие решения владельца компании, бесспорно, является основополагающей для формирования корпоративного имиджа, стратегии на рынке, идеологии. Для российских компаний это становится закономерностью — с расширением частного сектора экономики усилилась конкурентная борьба, и вследствие этого сложилась ситуация, когда лидирующее положение занимают компании, управляемые людьми «особой закалки». В данном случае речь идет не о какой-то финансовой или политической подоплеке: преимущество получают скорее руководители с определенными личностными характеристиками и жизненными принципами. Способность анализировать, быстро принимать решения и, безусловно, отвечать за них, добиваться своей цели — вот основные личностные качества таких руководителей.

Таким образом, качество и эффективность управленческих решений являются основным фактором рационального использования ресурсов и повышения качества товаров. Решение объединяет всю совокупность указанных операций, является сочетанием интеллектуальной деятельности в управляющей системе с организационно-практической деятельностью в управляемой системе. Решение находятся на стыке процесса управления и процесса производства. Оно является важнейшим звеном отношений управления, связующим фактором управляющей и управляемой систем.

Объектом исследования является система управления предприятием.

Предмет исследования – разработка управленческих решений на предприятии.

Цель дипломной работы является изучение теории и практики принятия управленческих решений на примере предприятия ООО «Royal».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Раскрыть теоретические основы разработки управленческих решений.

2. Выявить проблемы разработки управленческих решений.

3. Исследовать разработку управленческих решений на ООО «Royal».

4. Предложить пути совершенствования разработки управленческих решений на ООО «Royal».

В дипломной работе используются следующие методы исследования: теоретический анализ документальных и литературных источников, анализ документов, собеседование. Существенно дополнил полученный исследовательский материал такой метод как включенное наблюдение.

Изученность. Существенный вклад в исследование проблем эффективности менеджмента, поведения организации при решении поставленных целей внесли ученые-экономисты и практики И. Ансофф, Х.Виссема, П. Друкер, М. Портер, Г. Саймон, А. Стрикленд, С.Фишер и др. Вопросам исследования сущности и содержания управленческих решений посвятили свои работы В.В. Глущенко, И.И. Глущенко, Л.Г. Евланов, И.Д. Ладанов, Я.Р. Рельян и др. Рассмотрению проблем принятия управленческих решений уделили внимание А.С. Алексеев, К.А. Багриновский, Н.Л. Карданская, А.А. Козырев, М.А. Королев, Е.Ю. Хрусталев, Л.П. Яновский.

Из зарубежных авторов, работавших по исследуемой проблеме: Т.Бойделл, Н. Виннер, Ф. Котлер, Р.Д. Льюис, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Ф. Харрисон и др.

Практическая значимость. Методика и результаты исследования могут быть полезны для организации видов туризма.

Источниками информации для написания работы по теме "Технология принятия управленческого решения" послужили базовая учетная и отчетная информация по предприятию ООО «Royal» за 2005 – 2007 гг.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные рекомендации позволяют совершенствовать и улучшать систему принятия управленческих решений на предприятии ООО «Royal».

Структура работы. Исследование состоит из введения, трех глав и заключения. Во введении раскрывается актуальность обозначенной темы, объект, предмет и гипотеза исследования, определяются цель и задачи, научные методы. В первой главе «ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ МЕТОДОВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ» представлены теоретико-методологические основы о системе принятия решений современным руководителем. Выявлены подходы к управлению как процессу принятия решений, а также определен комплекс методов принятия решений. Во второй главе «ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «Royal» И ТЕХНОЛОГИЙ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ» проводится анализ основных элементов системы управления персоналом в организации. Дается краткая характеристика ООО «Royal» и технологий принятия решений в ООО «Royal». В третьей главе «ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ООО «Royal» раскрывается база усовершенствования системы управления персоналом, предлагаются рекомендации внедрения их в организацию.

В заключении сделаны выводы и предложения по результатам исследования.

Глава 1. Теоретические основы разработки методов принятия решений

1.1 Сущность решения и его внутренняя структура

Принятие решений, так же как и обмен информацией, - составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления, она связана со всеми аспектами и участниками управленческой деятельности. Поэтому так важно понять природу и сущность решений.

В условиях рыночных отношений выбор технологий, методов анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческого решения финансирует инвестор. В этих условиях не существуют обязательные для всех стандарты или методы управления. Чем выше обоснованность применяемых в конкретной ситуации методов управления и качество управленческого решения, тем меньше коммерческий риск инвестора. Степень обоснованности управленческого решения определяет уровень эффективности системы менеджмента фирмы в целом.

Под решением понимают нахождение определенного варианта действия, и сам процесс деятельности, и ее конечный результат. Когда говорят о решении проблемы, используют этот термин в трех значениях:

1) найденный, но еще не осуществленный вариант действий;

2) сам процесс разрешения проблемы, т.е. устранение некоторых препятствий и трудностей на этом пути;

3) итог деятельности.

Решение – один из необходимых элементов волевого действия человека, предполагает осознание целей, средств их достижения и ожидаемых результатов. Решения могут быть бытовыми, политическими, конструкторскими, технологическими, управленческими. Именно управленческие решения станут объектом нашего дальнейшего рассмотрения.

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения; принятие решения; реализация решения.

Управленческое решение- это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Решения — это основные операции, проходящие в организациях. Организации, добивающиеся успеха, способны „перерешать“ своих конкурентов по крайней мере в следующих 3 аспектах: они принимают более правильные, оправданные решения; они принимают решения быстрее; и они более успешно реализуют принятые решения. Нет никаких сомнений в том, что принятие решений является самым важным видом деятельности, выполняемой менеджерами в деловых организациях всех типов и на любом уровне. Это тот самый вид деятельности, который лучше всего характеризует поведение менеджеров и который отличает управление/менеджмент от другой социальной деятельности человека. «Принятие решений… является основной заботой и обязанностью менеджеров».

Друкер замечает, например, что принятие решений является только одной из обязанностей руководителя. Оно обычно занимает лишь небольшую часть его [или ее] времени. Однако принятие важных решений является конкретной обязанностью именно руководителя. Только руководитель высшего звена принимает решения.

Из всех управленческих обязанностей, выполняемых руководителями и менеджерами… акт принятия решений не имеет себе равных по своей значимости… принятие решений является неотрывной чертой каждого проявления взаимоотношений людей, машин, материалов и технологий. Самым важным качеством любого менеджера должна быть его готовность, и даже стремление, принимать важные и, очень часто, трудные решения. Существует точка зрения, согласно которой основная задача менеджмента — это принятие решений. Высокая значимость решений в менеджменте предопределяется тем обстоятельством, что решения оказывают влияние на все функции управления в любой формальной организации. Показатели работы менеджера неразрывно связаны с эффективностью принимаемых им решений. Управленческое поведение в своей основе может быть объяснено именно в контексте управленческого решения. Подлинная сущность менеджмента, или управления, проявляется в успехе принятых решений по прошествии определенного промежутка времени.

Процесс управления часто рассматривается в литературе как процесс выработки и обеспечения исполнения управленческих решений [26. С. 14].

Принятие решений является важнейшей функцией управления, успешное осуществление которой обеспечивает достижение организацией ее целей. Неумение качественно и рационально осуществлять этот процесс, отсутствие в организации механизма его осуществления характерно для большинства фирм и предприятий, государственных учреждений и органов. Успех организации, в какой бы сфере она ни функционировала, во многом зависит от умения принимать управленческие решения. Тем более это важно для России, где большинство организаций проходят первые этапы своего развития в рыночных условиях, и очень важно, какую технологию принятия решений они выбирают.

Известны различные подходы к процессу подготовки и принятия решений. В рамках каждого подхода можно выделить определенную совокупность последовательно применяемых приемов и методов, этапов и процедур, имеющих прямые и обратные связи, которую называют технологией принятия решений.

Несмотря на многообразие методов и способов принятия решений (рис.1.1.), нельзя выделить единственную, лучшую технологию. Природа изучаемого процесса – это информационный обмен. Именно его информационная природа (степень возможности получения полной, достоверной и своевременной информации, степень риска и т. д.) и многие другие факторы делают невозможным введение этого процесса в четко формализованные рамки. Однако это не исключает возможности создания более или менее универсальной технологии принятия управленческих решений.

В условиях недостатка информации по изучаемой проблеме, при невозможности все строго рассчитать и проанализировать, при множественности мнений о целях, критериях и т.д. может не существовать единственного, наилучшего решения. Трудно принять даже "хорошее" решение. Принятие решения – процесс психологический, а поведение человека не всегда логично. Иногда людьми движет логика, иногда – чувства. Поэтому способы или методы (подходы), используемые руководителем, варьируются от спонтанных до высоко логичных. Причем в любом случае может быть принято весьма рациональное решение.

Требования, предъявляемые к управленческим решениям [24. С. 59]:

1) целенаправленность,

2) эффективность,

3) обоснованность,

4) адресность,

5) своевременность,

6) правомочность

6.1) решение не должно противоречить правовым и нормативным актам,

6.2) решение должно соответствовать уровню руководства,

7) непротиворечивость

7.1) решение не должно противоречить предыдущим решениям,

7.2) решение не должно противоречить решениям других руководителей,

8) осуществимость – решение может быть выполнено в заданные сроки при имеющихся ресурсах,

9) четкость, т.е. невозможность трактовать решение двусмысленно,

10) полнота, т.е. предоставление всей информации, необходимой для выполнения,

11) краткость изложения,

Рис. 1.1. Классификация принимаемых управленческих решений

12) ясность и понятность, т.е. изложение решения доступными для исполнителей средствами,

13) этичность [27. С. 143].

Сведем результаты обзора по ряду авторов в таблицу 1.1.

Таблица 1.1

Результаты обзора по ряду авторов

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Основные идеи | Веснин В. П. | Виханский О.С. | Глущенко В.В. | Карданская Н.Л. | Карташова Л.В. | Козловский В.А., Маркина Т.В. | Красовский Ю.Д. | Литвак Б.Г. | Льюис К.Д. | Макаров ВМ | Мескон М. |
| 1. Понятие управления как информационного процесса | + | + | + | + | - | + | - | + | + | + | + |
| 2. Изучение решений как основы управления | + | + | - | - | + | - | + | - | + | + | - |
| 3.Понятиеуправленческого решения | + | + | + | + | + | + | + | + | + | - | + |
| 4.Классификация управленческих решений | - | + | + | + | - | - | - | + | - | - | - |
| 5.Изучение факторов, влияющих на процесс принятия решений | + | - | - | - | - | - | + | - | - | - | + |
| 6. Изучение стадий процесса принятия решений | + | + | + | - | + | + | + | + | + | - | + |
| 7. Методы принятия решений | + | + | - | + | - | + | + | + | - | + | - |
| 8. Стили принятия решений | + | - | + | - | + | + | - | + | + | + | - |
| 9. Анализ эффективности выполнения принятых решений | + | - | - | + | - | - | + | + | - | - | + |
| 10. Влияние черт руководителя на принятие решений | - | - | - | - | - | + | - | - | - | - | - |

Таким образом, из всего перечня использованной литературы можно сделать вывод:

- большинство авторов (Ильенков Э.В., Зимняя И.А., Фишер Р., Лютенс Ф., Брэмсон P.M., Фролов С.С.) учебников или учебных пособий изучают управление как информационный процесс, а также понятие управленческого решения;

- авторы учебников по организационному поведению (Карташова Л.В., Красовский Ю.Д.) и менеджменту (Виханский О.С., Веснин В.П.) рассматривают понятие и особенности решений как основы управления;

- изучению различных подходов к классификации управленческих решений посвящены работы таких исследователей как Литвак Б.Г., Карданская Н.Л., Виханский О.С., Глущенко В.В.;

- ряд авторов делают акцент на изучение факторов, влияющих на процесс принятия решений (Красовский ЮД., Веснин В.П, Мескон М.);

- стадии процесса принятия решений изучаются практически всеми авторами, которые обращаются к управленческим решениям;

- методы и стили принятия решений изучаются в трудах 60 % рассматриваемых авторов;

- к анализу эффективности выполнения принятых решений обращаются такие авторы как Литвак Б.Г., Карданская Н.Л., Веснин В. П., Красовский Ю.Д., Мескон М.;

- малоизученной является проблема влияния черт руководителя на принятие решений, затронутая Маркиной Т.В.

Таким образом, решение – это нахождение определенного варианта действий, сам процесс деятельности и ее конечный результат. Несмотря на многообразие методов принятия решений нельзя выделить лучшую и единственную технологию.

1.2 Управление как процесс принятия решений

Управление присутствует во всех сферах жизни. Оно характерно для:

технических систем (управление машинами, оборудованием),

биологических систем (управление стаями птиц, стадами зверей),

социально-экономических систем (управление людьми).

Кибернетика рассматривает управление как информационный процесс, осуществляемый в замкнутом контуре и преследующий заданные цели (рис. 1.1.) [17. С. 45]. Процесс управления всегда предполагает наличие двух объектов: органа управления (субъекта) и объекта управления. Субъект управления преобразует по определенному закону информацию состояния в командную информацию, подчиняющую поведение объекта управления определенной цели. Рассмотрим этот процесс на примере предприятия − большой социально-экономической системы.

Социальной, потому что предприятие – это организация, создаваемая людьми для достижения своих целей. Экономической, потому что эти цели имеют экономический характер.

Рис. 1.1. Замкнутый контур управления предприятием

В замкнутом контуре происходит преобразование информации, которое может быть формализовано следующим образом:

y(t+Δt)=F(х(t)),

где

х(t) – информация состояния в текущий момент времени;

F – функция преобразования информации состояния в командную информацию (принятие управленческих решений);

y(t+Δt) – командная информация на шаг вперед;

Δt – дискрета управления.

Вероятно, наибольшую сложность и в то же время наибольший интерес представляет анализ содержания функции управления. Концептуально её можно представить следующим образом [6. С. 210]:

Рис.1.2. Составляющие элементы функции управления

Рис.1.3. Обоснование выбора руководителем управленческого решения [27. С. 46]

Таким образом, анализ процессов управления в различных сферах показывает, что при всем различии им присущ ряд общих закономерностей. Наука о наиболее общих законах управления в технике, природе и обществе называется кибернетикой.

Таким образом, управленческое решение - это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Подготовка и принятие управленческих решений представляют собой процесс содержательного преобразования информации состояния в управленческую информацию. Будучи по сути неформальным, творческим процессом, он включает ряд формализуемых моментов.

Процессы принятия решений, понимаемые как выбор человеком одной из нескольких альтернатив его дальнейшего поведения, сопровождает всю человеческую жизнь. Большинство решений мы принимаем не задумываясь, так как существует автоматизм поведения, выработанный практикой. Но возможны и ситуации, когда человек испытывает мучительные раздумья. Это случается, когда он сталкивается либо с новым объектом выбора, либо с новой обстановкой, в которой совершается выбор.

Принятие решений представляет собой сознательный выбор одного из имеющихся вариантов (альтернатив) действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием − целью. Сам процесс принятия решений включает множество различных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как цели, средства, альтернативы. Принятие решений – это "центр", вокруг которого вращается жизнь как отдельного человека, так и организации. Решение в организации можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта.

Таким образом, принятие управленческих решений отражается на всех аспектах деятельности организации, и этот процесс является основной частью ежедневной работы любого руководителя (менеджера).

Принятие решений в организации это [24. С. 245]:

сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая людьми − руководителями, менеджерами,

поведение людей, основанное как на фактах, так и на их ценностных ориентациях,

процесс, базирующийся на осознанном взаимодействии членов организации,

выбор лучшей из ряда альтернатив в рамках состояния внешней и внутренней организационной среды.

Принятие решений – это и наука, и искусство.

Для принятия управленческих решений, таким образом, должны быть определены:

мотивирующие цели,

допустимые альтернативные способы достижения поставленных целей – стратегии,

возможные состояния внешней (неопределенной) среды,

ожидаемые результаты реализации стратегий при различных состояниях среды – исходы.

Затем альтернативы должны быть оценены, согласно выбранному критерию решения, для выбора лучшей из них. Хорошо, если этот выбор может быть каким-либо образом формализован. В любом случае окончательное решение всегда остается за руководителем.

Под технологией принятия решений следует понимать состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами разработки и оптимизации альтернатив. Под технологией реализации управленческого решения обычно понимают систему методов, приемов и этапов работы персонала с управленческим решением. Технологически этот процесс включает три основных этапа: подготовку управленческого решения, их принятие и выполнение (реализацию). В технологии выделяют пять основных стадий (рис.1.4.) [9. С. 250].

Рис. 1.4. Технология подготовки управленческого решения

Следовательно, деятельность по подготовке управленческого решения начинается с выявления актуальной социальной проблемы, а завершается представлением оптимального проекта нормативного акта должностному лицу с которым согласовывается процедура принятия этого решения.

сполнение управленческих решений- это практическая сторона управленческой деятельности, она включает систему текущего контроля (слежение и информацию о ходе процесса управления и оперативное вмешательство в процессы управления по результатам контроля) и систему контроля результатов деятельности аппарата управления с анализом качества работы.

Технологический цикл по работе с управленческими решениями завершается контролем за их выполнением. Без контроля нельзя определить, действительно ли решения выполнены и реально осуществлены проблемы, которым были посвящены данные решения.

С помощью управленческого контроля осуществляется наблюдение за процессом выполнения управленческих решений, выявляются результаты воздействия субъекта управления на объект управления. Выступая средством обратной связи, управленческий контроль дает управляющей подсистеме необходимую информацию о фактах запланированного или отклоняющегося поведения управляемой подсистемы. Выявляя отклонения и их причины, контроль определяет необходимые пути корректировки дальнейшей управленческой деятельности, способствует выработке различных форм ее оптимизации.

Таким образом, управленческий контроль технологически включает четыре основные фазы:

1) учет достигнутых результатов;

2) сравнение этих результатов с поставленными целями;

3) оценку уровня решения актуальной социальной проблемы;

4) корректировку и оптимизацию дальнейшей управленческой деятельности.

Эффективность выполнения управленческих решений определяется не простым соответствием фактических результатов нормативным целям, а именно тем, насколько они удовлетворяют социальным потребностям при решении (снятии) актуальных социальных проблем.

Таким образом, управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, экономического обоснования и выбора альтернативы. Подготовка и принятие управленческих решениий – это процесс содержательного преобразования информации состояния в управленческую информацию.

1.3 Комплекс методов принятия решений

Формализованные методы обоснования принятия управленческих решений в мировой практике носят название ''исследование операций'', где под операцией понимают любой вид деятельности человека.

Существуют два подхода к обоснованию принятия управленческих решений: это ряд методов прогнозирования и метод платежной матрицы (дерева решений).

Под прогнозированием понимаются выявление качественных и количественных характеристик технических, экономических, социальных и других систем или процессов в настоящем на основе познания закономерностей их развития в прошлом и оценка будущих значений этих характеристик.

Любое управленческое решение, последствия которого проявятся в будущем, основывается на том или ином способе предвидения, на догадке о будущем, на прогностических оценках. Таким образом, прогноз по существу является догадкой, но при использовании определенной методики в прогнозе может содержаться нечто большее, чем догадка. Прогноз – это догадка, базирующаяся на знаниях.

Целью прогнозирования является минимизация погрешности прогностических оценок. Очевидно, что научно обоснованные и планомерно разрабатываемые прогнозы являются более точными и эффективными (как основа принятия решений), чем случайные и интуитивные прогнозы.

Известны различные методы прогнозирования:

экспертные методы;

метод анализа "индекса деловой активности";

статистические методы прогнозирования на основе:

а) анализа временных рядов;

б) анализа факторных зависимостей.

Рассмотрим подробнее первый и третий из этих методов.

Экспертные методы применяются для оценки объектов и процессов, не поддающихся непосредственному измерению, т. е. характеризующихся лишь качественно. Это не обязательно прогнозирование; область применения экспертных методов значительно шире, например, оценка знаний учащихся, качества товаров (вин, парфюмерии, чая и др.), выступлений спортсменов. В конечном счете всенародное голосование по выборам президента России – это тоже экспертная оценка, только экспертами при этом выступаем все мы.

Экспертные методы − это совокупность специальных методик обработки экспертных оценок, позволяющих свести ошибку прогнозирования к минимуму [21. С. 391].

Экспертные оценки – это субъективные суждения специалистов в данной области, высказанные ими открыто или скрыто, индивидуально, независимо от других, или коллективно.

Обычная форма представления экспертных оценок − баллы. Наиболее близкий читателям пример − сдача плохим студентом экзамена комиссии из трех преподавателей-экспертов. Принятая в наших школах и вузах система оценок также хорошо известна: знания оцениваются по пятибалльной системе, лучшая оценка − 5; в Германии же, например, все наоборот − лучшая оценка единица. Однако привычная пятибалльная шкала далеко не единственна. Так, мастерство спортсменов на соревнованиях по фигурному катанию оценивается по шестибалльной системе, причем используются целые и десятые доли баллов, гимнасты за свое выступление могут набрать максимум десять баллов. Отсюда следует, что при проведении экспертизы в первую очередь необходимо оговорить используемую систему балльной оценки.

Обоснование объективности результатов экспертной оценки, кроме высокой квалификации экспертов, обусловлено следующим предположением: неизвестная характеристика оцениваемого (прогнозируемого) процесса трактуется как случайная величина, а индивидуальные оценки экспертов − как множество ее реализаций, отражающее закон и параметры распределения этой случайной величины. Предполагается, что истинное значение прогнозируемой характеристики находится внутри диапазона оценок, полученных от экспертов.

Недостатки экспертных методов неизбежно связаны с их природой.

Для недостаточно исследованных областей истинное значение прогнозируемой характеристики может находиться вне диапазона данных экспертами оценок, т. е. один из экспертов, давший крайнюю оценку, может оказаться наиболее близким к истине.

Даже для достаточно исследованных областей экспертные оценки могут нести в себе не только субъективные черты отдельных специалистов, но и коллективные субъективные черты, рассматриваемые как "общественное мнение", "общественная точка зрения", "научная школа" и т. п. Они не исчезают при обработке результатов по специальным методикам, а иногда могут даже усиливаться.

При коллективной экспертной оценке, а иногда даже и при индивидуальной, на результат может заметно влиять мнение одного человека: руководителя, самого авторитетного специалиста, "сильной личности".

Наиболее известны следующие экспертные методы.

Метод "мозговой атаки", при котором все мнения, высказанные экспертами, тотчас же обсуждаются до тех пор, пока все они не придут к общему мнению. При этом приветствуется свободное высказывание самых необычных и оригинальных мнений.

Метод Дельфи − итеративный групповой метод − самый старый из методов, пришедший к нам из древней Греции.

Метод индивидуальной разовой экспертной оценки − классический, хорошо формализованный метод.

Индивидуальная разовая экспертная оценка проводится в четыре этапа:

подбор группы экспертов, взаимная оценка их компетентности;

формирование списка факторов, по которым будет оцениваться объект, и оценка их значимости;

оценка объектов анализа (прогнозирования) с учетом значимости выделенных факторов и компетентности экспертов;

ранжирование объектов с учетом полученных ими обобщенных оценок; выводы.

Для целей разработки простейшего прогноза может быть использована усеченная процедура, в которой опущены выбор и оценка значимости факторов, прогнозируется состояние одного объекта, балльная оценка может быть заменена оценкой процентной вероятности.

Метод платежной матрицы позволяет найти ответ на вопрос: какая стратегия поведения в наибольшей степени соответствует достижению поставленных целей в условиях неопределенности внешней среды или риска. Он может помочь менеджерам принимать управленческие решения в подавляющем большинстве случаев, возникающих в их работе. Метод имеет три неоспоримых преимущества:

заставляет менеджера ввести в круг рассмотрения все возможные варианты, в том числе и неблагоприятные (известно, что у менеджеров есть тенденция завышать ожидаемые результаты или исключать из анализа неблагоприятные исходы; метод позволяет избежать подобных ошибок, хотя они могут возникнуть при процедуре прогнозирования вероятностей состояний внешней среды);

формализует процесс оценки вариантов и выбора лучшего из них даже при наличии очень скудной информации о самих вариантах и об окружающей среде,

используется на всех уровнях управления для решения самых разнообразных задач.

Метод относится к теоретико-игровым, но, несмотря на это, он предполагает и использование аналитических зависимостей, и прогнозирование.

Платежная матрица – это запись в матричной форме денежных платежей. Строки матрицы – альтернативные стратегии поведения. Ее столбцы – возможные состояния внешней среды. В клетках матрицы указываются платежи, или стоимостные оценки ожидаемых исходов при принятии данной управленческой альтернативы и возникновении определенного состояния внешней среды. Подход к трактовке платежей может быть двояким: платежи могут иметь смысл положительных результатов или доходов, а также − отрицательных результатов или расходов. В первом случае целевой функцией задачи является максимизация доходов, во втором − минимизация расходов. Оба подхода к решению симметричны, поэтому рассмотрение методов решения будем вести применительно к первому из них, второй подход встретится в некоторых примерах.

Таким образом, целью прогнозирования является минимизация погрешности прогностических оценок. Очевидно, что научно обоснованные и планомерно разрабатываемые прогнозы являются более точными и эффективными (как основа принятия решений), чем случайные и интуитивные прогнозы.

Таким образом, существуют два подхода к обоснованию принятия управленческих решений: это ряд методов прогнозирования и метод платежной матрицы (дерева решений).

Рассмотрев первую главу можно сделать выводы:

Решения – это основные операции, проходящие в организациях. Менеджмент рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения, принятие решения, реализация решения.

Известны различные подходы к процессу подготовки и принятия решений. Можно выделить определенную совокупность последовательно применяемых методов и приемов, этапов и процедур, имеющих прямые и обратные связи.

Для принятия управленческих решений должны быть определены:

- цели;

- альтернативные способы достижения целей;

- состояния внешней среды;

- ожидаемые результаты реализации стратегии.

Существуют два подхода к обснованию управленческих решений: это ряд методов прогнозирования и метод платежной матрицы.

Целью прогнозирования является минимизация погрешности прогностических оценок. К прогнозированию относятся экспертные методы, которые применяются для оценки объектов и процессов, не подающихся непосредственному измерению. Метод платежной матрицы позволяет найти ответ на вопрос – какая стратегия поведения в наибольшей степени соответствует достижению поставленых целей в условиях неопределенности внешне среды или риска. Этот метод имеет три неоспоримых преимущества:

рассматривать все возможные варианты, в том числе и неблагоприятные;

формализует процесс оценки вариантов и выбора лучшего из них даже приотсутствии информации о самих вариантах и окружающей среде;

используется на всех уровнях управления для решения самых разнообразных задач.

Платежная матрица – это запись в матричной форме денежных платежей. Стоки матрицы – альтернативные стратегии поведения. Ее столбцы – возможные состояния внешней среды.

Глава 2. Характеристика ООО «Royal» и технологий принятия решений

2.1 Анализ деятельности ООО «Royal»

Общество с ограниченной ответственностью Производственное объединение "Royal" (ООО ПО «ROYAL») начинает свою историю с 1905 года. Тогда знаменитые немецкие фирмы "Карл Цейс" и "К.Герц" основали оптические мастерские в городе Рига.

Именно с тех пор поддерживаются и развиваются традиции высокого качества. А связующим времена символом служит орудийная панорама Герца, которая вот уже на протяжении почти ста лет производится заводом. С первых шагов существования предприятия определилась его основная специализация - оснащение Сухопутных войск России прицельной и наблюдательной техникой.

В ходе, обрушившихся на Россию войн завод несколько раз менял свое местонахождение, пока не оказался в Новосибирске. Уже здесь в начале 70-х годов было организовано Центральное конструкторское бюро точного приборостроения (ЦКБ "Точприбор"), а затем и Сибирский научно-исследовательский институт оптических систем (СНИИОС). В настоящее время три родственных предприятия представляют собой уникальный комплекс, способный решать любые задачи по научным исследованиям, разработке и серийному производству современных оптико-электронных приборов.

Специалисты предприятий участвовали в создании большинства оптических и оптико-электронных прицелов, приборов наблюдения и разведки Сухопутных Войск СССР. В рамках всех направлений накоплен большой теоретический и практический опыт, созданы уникальные технологии и прецизионное технологическое оборудование. В разработках последних лет используется перспективная элементная база - ЭОПы поколения 2+ и 3, программируемые микроЭВМ, телевизионная и тепловизионная техника с оптико-электронными системами обработки информации.

Завод имеет партнеров как в России среди предприятий оборонного комплекса, так и в зарубежных странах - традиционных импортерах российской военной и гражданской продукции.

ООО «ПО Royal» расположено по адресу: Россия, г. Новосибирск, ул.Гагарина, 79/2.

Продукция используется практически во всех отраслях промышленности, однако основной профиль предприятия (основной вид деятельности ООО «ПО Royal») - производство оптико-механических и опто-электронных приборов, оптических деталей, инструмента и пресс-форм.

Основные товары - приборы для измерения и контроля длин и углов, приборы спектральные, приборы наблюдательные дневные, приборы ночные наблюдательные и тепловизионные, прицелы для охотничьих ружей и карабинов, автомобильная оптика.

Основные услуги - гарантийный и послегарантийный ремонт, прокат и сервисное обслуживание оптических приборов, разработка конструкторской и технологической документации

Основные потребители продукции ООО «ПО Royal»:

- предприятия военно – промышленного комплекса;

- предприятия нефтехимической отрасли;

- научные учреждения;

- аэрокосмическая промышленность;

- горнодобывающая промышленность и т.д.

За свое более чем столетнее существование предприятие изготовило и поставило 780 наименований приборов.

Приборы производства ООО «ПО Royal» работают на 264 предприятиях, в том числе на 183 предприятиях России. ООО «ПО Royal» поставляет свою продукцию не только на предприятия России и страны СНГ, но и партнерам из дальнего зарубежья. На протяжении нескольких лет ООО «ПО Royal» изготавливало и поставляло оборудование в КНР.

Завод имеет свой научно-исследовательский институт, что позволяло и позволяет довольно интенсивно обновлять продукцию и разрабатывать новую.

Продукция завода конкурентоспособна как по цене, так и по качеству. Завод имеет сертифицированную систему качества производства ISO 9000, что позволяет поставлять продукцию на международные рынки. Основной конкурент - «Энергомашиностроительная корпорация» («Сила», «Электросила») реализует продукцию в европейской части России. Цена продукции зарубежных производителей выше в 2-3 раза, а условия эксплуатации для их продукции не выполнимы отечественными потребителями.

Основные конкуренты завода:

ОАО «Электросила», «Сила» - г.Санкт-Петербург, по всей номенклатуре;

АО «Первомайский электромеханический завод», Украина, КЭМ (ВАО).

Производственный цикл на предприятии ООО ПО ROYAL состоит из двух частей: из рабочего периода, т. е. периода, в течение которого предмет труда находится непосредственно в процессе изготовления, и из времени перерывов в этом процессе.

Рабочий период на предприятии ООО ПО ROYAL состоит из времени выполнения технологических и нетехнологических операций; к числу последних относятся все контрольные и транспортные операции с момента выполнения первой производственной операции и до момента сдачи законченной продукции.

Структура производственного цикла (соотношение образующих его частей) в различных цехах ООО ПО ROYAL неодинакова. Она определяется характером производимой продукции, технологическим процессом, уровнем техники и организации производства. Однако, несмотря на различия в структуре, возможности сокращения длительности производственного цикла заложены как в сокращении рабочего времени, так и в сокращении времени перерывов. Опыт ООО ПО ROYAL показывает, что на каждой стадии производства и на каждом производственном участке могут быть обнаружены возможности дальнейшего сокращения длительности производственного цикла. Оно достигается проведением различных мероприятий как технического (конструкторского, технологического), так и организационного порядка.

Осуществление производственных процессов ООО ПО ROYAL тесно связано с методами их выполнения. Различают три основных вида организации движения производственных процессов во времени:

- последовательный, характерный для единичной или партионной обработки или сборки изделий;

- параллельный, применяемый в условиях поточной обработки или сборки;

- параллельно-последовательный, используемый в условиях прямоточной обработки или сборки изделий.

При последовательном виде движения производственный заказ - одна деталь, или одна собираемая машина, или партия деталей 1 (серия машин 2) -в процессе их производства переходит на каждую последующую операцию процесса только после окончания обработки (сборки) всех деталей (машин) данной партии (серии) на предыдущей операции. В этом случае с операции на операцию транспортируется вся партия деталей одновременно. При этом каждая деталь партии машины (серии) пролеживает на каждой операции сначала в ожидании своей очереди обработки (сборки), а затем в ожидании окончания обработки (сборки) всех деталей машин данной партии (серии) по этой операции.

Партией деталей называется количество одноименных деталей, одновременно запускаемых в производство (обрабатываемых с одной наладки оборудования). Серией машин называется количество одинаковых машин, одновременно запускаемых в сборку.

При параллельном виде движения обработка (сборка) каждой детали (машины) в партии (серии) на каждой последующей операции начинается немедленно после окончания предыдущей операции, независимо от того что обработка (сборка) других деталей (машин) в партии (серии) на данной операции еще не окончена. При такой организации движения предметов труда несколько единиц одной и той же партии (серии) могут одновременно находиться в обработке (сборке) на разных операциях. Общая продолжительность процесса обработки (сборки) партии деталей (серии машин) значительно уменьшается по сравнению с тем же процессом, выполняемым последовательно. В этом заключается существенное преимущество параллельного вида движения, позволяющего значительно сократить продолжительность производственного процесса.

Однако при параллельном виде движения, в процессе обработки (сборки) партии деталей (машин) на некоторых рабочих местах могут возникать простои людей и оборудования, продолжительность которых определяется разностью между тактом и длительностями отдельных операций процесса. Такие простои неизбежны в том случае, если операции, следующие одна за другой, не синхронизированы (не выровнены по их длительности), как это обычно делается на поточных линиях. Поэтому практическое применение параллельного вида движения предметов труда оказывается безусловно целесообразным и экономически выгодным при поточной организации производственного процесса.

Необходимость выравнивания (синхронизации) длительности отдельных операций существенно ограничивает возможность широкого применения параллельного вида движения, что способствует применению третьего -параллельно-последовательного вида движения предметов труда.

Параллельно-последовательный вид движения предметов труда характеризуется тем, что процесс обработки деталей (сборки машин) данной партии (серии) на каждой последующей операции начинается раньше чем полностью заканчивается обработка всей партии деталей (сборки машин) на каждой предыдущей операции. Детали передаются с одной операции на другую частями, транспортными (передаточными) партиями. Накопление некоторого количества деталей на предыдущих операциях перед началом обработки натрии на последующих операциях (производственный задел) позволяет избежать возникновения простоев.

Параллельно-последовательный вид движения предметов труда позволяет значительно уменьшить продолжительность производственного процесса обработки (сборки) по сравнению с последовательным видом движения. Применение параллельно-последовательного вида движения экономически целесообразно в случаях изготовления трудоемких деталей, когда длительности операций процесса значительно колеблются, а также в случаях изготовления малотрудоемких деталей крупными партиями (например, нормалей мелких унифицированных деталей и т. д.).

При параллельно-последовательном виде движения предметов труда могут быть три случая сочетания длительности операций:

1)предыдущая и последующая операции имеют одинаковую длительность;

2)длительность предыдущей операции t2 больше длительности последующей;

3)длительность предыдущей операции t3 меньше длительности последующей.

В первом случае передача деталей с операции на операцию может быть организована поштучно; из соображения удобства транспортировки может быть применена одновременная передача нескольких деталей (передаточной партией).

Во втором случае последующая, менее продолжительная операция может быть начата только после окончания обработки всех деталей на предыдущей операции, входящих в первую передаточную партию.

В третьем случае нет необходимости накапливать детали на предыдущей операции. Достаточно передать одну деталь на последующую операцию и начать ее обработку без всякого опасения возможности возникновения простоя. В этом, как и в первом случае, передаточная партия устанавливается только из транспортных соображений.

2.2 Регламентация деятельности принятия производственно - управленческих решений в ООО «Royal»

Тип производства - комплексная характеристика технических, организационных и экономических особенностей машиностроительного производства, обусловленная его специализацией, объемом и постоянством номенклатуры изделий, а также формой движения изделий по рабочим местам.

На ООО ПО «Royal» преобладает серийный тип производства. На ООО ПО «Royal» изготовляется достаточно большая номенклатура изделий, хотя и более ограниченная, чем в единичном производстве. Часть изделий являются родственными по конструктивно-технологическим признакам. Другим признаком серийного производства является повторяемость выпуска изделий. Это позволяет организовать выпуск продукции более или менее ритмично. Выпуск изделий в больших или относительно больших количествах позволяет проводить значительную унификацию выпускаемых изделий и технологических процессов; изготовлять стандартные или нормализованные детали, входящие в конструктивные ряды, большими партиями, что уменьшает их себестоимость.

Относительно большие размеры программ выпуска однотипных изделий, стабильность конструкции, унификация деталей позволяют ООО ПО ROYAL использовать для их изготовления наряду с универсальным специальное высокопроизводительное оборудование и специальную оснастку.

Поскольку в серийном производстве выпуск изделий повторяется, экономически целесообразно разрабатывать технологические процессы обработки и сборки детально; представлять каждую операцию в виде переходов; устанавливать режимы обработки, точные названия станков и специальной оснастки и технические нормы времени.

Организация труда в серийном производстве ООО ПО ROYAL отличается высокой специализацией. За каждым рабочим местом закрепляется выполнение нескольких определенных деталеопераций. Это позволяет рабочему хорошо освоить инструмент, приспособления и весь процесс обработки; приобрести навыки и усовершенствовать приемы обработки.

Так как в серийном производстве применяется большое количество сложного оборудования и специальной оснастки, наладка оборудования осуществляется специальными рабочими-наладчиками.

Особенности серийного производства обусловливают экономическую целесообразность выпуска продукции по циклически повторяющемуся графику. При этом возникают необходимые условия для установления строгого порядка чередования изделий в цехах, на производственных участках и рабочих местах.

Общая структура организационного управления предприятием представлена на рис. 2.1.

ООО «ПО Royal» - современное предприятие, обладающее мощным научно-техническим и производственным потенциалом по разработке и производству оптико-механических и оптико-электронных приборов. Выпускаемая продукция широко известна как в России, так и за рубежом.

ООО ПО ROYAL представляет собой комплекс различных связанных между собой цехов и хозяйств. Все цехи и хозяйства, входящие в состав го предприятия ООО ПО ROYAL, могут быть разделены на цехи основного производства, вспомогательные цехи и обслуживающие хозяйства.

Рис. 2.1. Общая структура организационного управления предприятием ООО «ПО Royal»

К цехам основного производства, изготовляющим основную продукцию предприятия, относятся следующие цехи:

а)заготовительные (литейные, кузнечно-прессовые, кузнечно-штамповочные и т. п.);

б)обрабатывающие (механические, термические, цехи металлопокрытий, окрасочные и т. п.);

в)сборочные (узловой и общей сборки с испытательной станцией, сварочно-сборочное).

Ко вспомогательным относятся инструментальные, ремонтные, модельные и другие цехи, задачей которых является обеспечение основного производства инструментом, технологической оснасткой, а также осуществление ремонта оборудования, зданий и сооружений.

Обслуживающие хозяйства завода ООО ПО ROYAL (складское, транспортное, энергетическое и т. п.) служит для обеспечения соответствующих нужд основных и вспомогательных цехов.

Основной структурной единицей предприятия ООО ПО ROYAL является цех.

Цехом называется часть предприятия, располагающая административной самостоятельностью, организуемая на основе технологической (например, литейный, кузнечный, механический цехи) или предметной (например, цех шасси, коробки скоростей, инструментальный цех) обособленности какой-либо части общего производственного процесса изготовления всей продукции предприятия или образующих ее частей, а также обеспечивающая какие-либо нужды предприятия (ремонтный, инструментальный, модельный цехи).

Производственная структура предприятия ООО ПО ROYAL отражает характер разделения труда между отдельными цехами (т. е. характер их производственно-технологической или предметной специализации) и определяет степень взаимной связи различных цехов и других подразделений предприятия между собой, т. е. определяет формы и методы внутризаводской кооперации.

Технологическая структура, ООО ПО ROYAL имеет следующие особенности: каждый основной цех специализируется на выполнении какой-либо определенной части общего производственного процесса, имеющую четкую технологическую обособленность, например, литейный, кузнечно-штамповочный, механический, сборочный цехи (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Производственная структура предприятия ООО ПО ROYAL

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Основные (производственные) цехи | Вспомогательные | Обслуживающие хозяйства |
| Заготовительные | Обрабатывающие и сборочные | Цехи | Склады | Энергетическое | Транспортное | Санитарно-техническое |
| Заготовительные: правка и резка металла | Деревообрабатывающие | Тарные | Инструменты и абразивов; моделей, масел. Красок и химикатов | Кислородные и ацетиленовые станции, электросети | Зарядная станция, вагонные и автомобильные весы | Очистные сооружения |
| Лесопильные | Окрасочные | Регенерации (земли, масел, обтирочных материалов) | Бензина и керосина | Паропроводы |  |  |
|  | Сборочные (с испытательными станциями) | Экспериментальные | Сжатых газов (кислорода и ацетилена); готовой продукции; металлоотходов; запчастей; оборудования. Строительных материалов и огнеупоров | Газопроводы; воздухопроводы; нефте- и бензопроводы | Железнодорож ные и крановые эстакады, подъемпо-транснортные устройства пирсовые устройства (затон моторных судов и барж) |  |

2.3 Технологии принятия решений в ООО «Royal»

Инновационная политика на предприятии тесно связана с процессом планирования и отражена в программе производственного развития.

Производственная программа ООО ПО ROYAL отражает основные направления и задачи развития предприятия в плановом периоде, производственно-хозяйственные связи с другими предприятиями, профиль и степень специализации и комбинирования производства.

Основные разделы производственной программы ООО ПО ROYAL:

- план по производству товарной (валовой) продукции;

- план выпуска продукции на экспорт;

- план по повышению качества продукции;

- план реализации продукции.

При разработке производственной программы экономисты ООО ПО ROYAL основываются на потребностях народного хозяйства и мирового рынка в продукции предприятия, общей рыночной ситуации, состоянии конкурентных предприятий и отраслей.

Формирование разделов производственной программы ООО ПО ROYAL осуществляется с применением балансового метода, позволяющего приводить в соответствие объемы планируемых работ и потребности на них, а также осуществлять расчеты обеспеченности производственной программы производственными мощностями, материальными, топливно-энергетическими и трудовыми ресурсами.

ООО ПО ROYAL самостоятельно планирует номенклатуру и объем производимой продукции, руководствуясь при этом государственным заказом, обязательствами перед партнерами, обязательствами по поставкам сбытовым организациям.

Исходными данными при разработке производственной программы ООО ПО ROYAL являются:

- уставные виды деятельности предприятия по производству и реализации продукции (работ, услуг);

- результаты фактического выполнения производственной программы за предыдущие периоды;

- данные по спросу на продукцию предприятия;

- сведения о рекламациях, замечаниях по качеству продукции за предыдущий период;

- сведения о долях продукции в общем объеме ее выпуска за предыдущий период по уровням качества;

- сведения об объеме реализации продукции за предыдущий период по его периодам (месяцам, кварталам);

- расчеты производственной мощности предприятия;

- прогрессивные технико-экономические нормы и нормативы; и т.д.

Под внутрипроизводственным потреблением (оборотом) понимают стоимость продукции и услуг цехов предприятия, потребляемую другими цехами своего же предприятия.

К инновационной политике относится также создание и функционирование на предприятии системы качества.

Система качества - совокупность организационной структуры, распределения ответственности, процессов, процедур и ресурсов, обеспечивающая общее руководство качеством. Это определение дано в международном стандарте ИСО 8402.

Управление качеством продукции ООО ПО ROYAL осуществляется на основе государственных, международных, отраслевых стандартов и стандартов предприятий. Система качества ООО ПО ROYAL создается и внедряется как средство, обеспечивающее проведение определенной политики и достижение поставленной цели. Политика предприятия ООО ПО ROYAL в области качества формируется высшим руководством предприятия. Система качества включает: обеспечение качества; управление качеством; улучшение качества. Она создается руководством предприятия как средство реализации политики в области качества. В системе качества функционируют заказчик (потребитель) и поставщик (изготовитель). Система качества, обеспечивающая политику предприятия ООО ПО ROYAL и достижение цели в области качества включает:

Маркетинг, поиск и изучение рынка.

Проектирование и /или разработка технических требований, разработка продукции.

Материально-техническое снабжение.

Подготовка и разработка технических процессов.

Производство.

Контроль, проведение испытаний и обследований.

Упаковка и хранение.

Реализация и распределение

Монтаж и эксплуатация.

Техническая помощь в обслуживании.

Утилизация после использования.

Первичным является формирование и документальное оформление руководством фирмы (предприятия) политики в области качества.

При формировании политики могут быть следующие направления:

- улучшение экономического положения предприятия за счет улучшения качества;

- расширение или завоевание новых рынков сбыта;

- достижение технического уровня продукции, превышающего уровень ведущих предприятий и фирм;

- снижение дефектности и др.

Политика в области качества должна быть изложена в специальном документе, оформлена в виде программы.

Общая система управления качеством может иметь подсистемы по отдельным видам продукции или деятельности фирмы.

Деятельность по гарантии качества включает:

- планирование и проектирование;

- проектирование технологических процессов и подготовка производства;

- изготовление;

- проверка качества;

- предотвращение ухудшения качества;

- реклама;

- сбыт;

- послепродажное обслуживание;

- получение информации от потребителя;

- проверка системы гарантии качества.

Маркетинговые исследования рынка товаров рассматриваемой фирмы показали, что она теряет свои конкурентные позиции в связи с появлением новых конкурентов на рынке г. Новосибирска, предлагающих аналогичную продукцию.

Эти же исследования показали, что фирма должна перейти на новую модель товара с показателями качества, отвечающими требованиям конкурентоспособности.

Обобщенный вариант "дерева решений" в этой ситуации можно представить в следующем виде.

Рис.2.3. Варианты решений по выходу из проблемной ситуации, связанной с потерей конкурентоспособности

Критический путь в данном сетевом графике – разработка нового вида продукта – автомобильных зеркал качественно нового вида (электрохромных), т.к. это наиболее продолжительный и трудоемкий процесс из трех предложенных.

Тем не менее, специалисты ООО "Royal" принимают решение, что будут следовать именно этому варианту. Главный критерий, по которому они выбрали этот вариант – наличие у них технической разработки. Инженеры разработали новый вид продукта, который имеет значительные отличительные характеристики, это не простое улучшение качества. Технических разработок, направленных на снижение себестоимости или идей улучшения качества уже существующих автомобильных зеркал у специалистов фирмы нет, поэтому они выбрали этот вариант, исходя из своих возможностей.

Таким образом, оценивая сложившуюся ситуацию в практике принятия решений в условиях ООО можно сделать следующие выводы:

1. ООО «Royal» - современное предприятие, обладающее мощным научно-техническим и производственным потенциалом по разработке и производству оптико-механических и оптико-электронных приборов. Выпускаемая продукция широко известна как в России, так и за рубежом.

2. Управленческие решения в ООО «Royal» принимаются по следующим направлениям:

- улучшение экономического положения предприятия за счет улучшения качества;

- расширение или завоевание новых рынков сбыта;

- достижение технического уровня продукции, превышающего уровень ведущих предприятий и фирм;

- снижение дефектности;

- планирование и проектирование;

- проектирование технологических процессов и подготовка производства;

- изготовление;

- проверка качества;

- предотвращение ухудшения качества;

- реклама;

- сбыт;

- послепродажное обслуживание;

- получение информации от потребителя;

- проверка системы гарантии качества.

3. На предприятии сложилась ситуация, отраженная в маркетинговых отчетах – фирма теряет свои конкурентные позиции в связи с появлением новых конкурентов на рынке г. Новосибирска, предлагающих аналогичную продукцию.

4. В результате на предприятии принимается решение о переводе производства на новую модель товара с показателями качества, отвечающими требованиям конкурентоспособности.

Вопросам анализа и практики принятия данного решения посвящена третья глава работы.

Глава 3. Пути совершенствования процесса принятия решений в ООО «Royal»

3.1 Характеристика элементов принятия решений в ООО «Royal» и их оценка

Разработку проекта, требующего принятия решений рассмотрим на примере автомобильных зеркал новой конструкции.

Потребителями этой продукции ООО "Royal" являются в основном население (автолюбители, водители-профессионалы), а также предприятия и организации (юридические лица) в сфере ремонтного обслуживания автомобилей.

Проведем диагностику проблемы для ООО "Royal".

Таблица 3.1.

Осознание, определение и диагностика проблемы для ООО "Royal"

|  |  |
| --- | --- |
| Процесс | Особенности |
| Осознание проблемы | Маркетинговые исследования показали, что ООО "Royal" стремительно теряет конкурентные позиции на рынке (снижение безопасности бизнеса) |
| Определение проблемы | Необходимо осуществить процессы создания нового, более качественного с уникальными свойствами продукта  |
| Диагностика | Причины: появление более качественной и более дешевой продукции у конкурентовИерархический уровень возникновения: нет (пронизывает все уровни организации)Связь проблемы с другими: проблема продвижения нового продукта |

Составим «дерево целей» для предприятия, исходя из сложившейся ситуации:

Представленные цели на рисунке и составляют проблему удержания конкурентных позиций ООО "Royal", так как они – не достигнуты. Необходимо достигнуть эти цели.

Исходя из возможностей рассматриваемой организации, на разработку и осуществление проекта накладываются следующие ограничения:

бюджет на продвижение не должен превышать 1000 у.е.;

срок достижения целей должен быть минимальным.

Рис.3.1. "Дерево" целей по удержанию конкурентных позиций ООО "Royal"

Бюджет установлен по методу "все, что вы можете себе позволить" [25. C. 184]. То есть фирма сначала выделила средства на все элементы планируемых изменений. Остаток - 1000 у.е. – поступил в бюджет расходов на разработку нового вида продукции. Этот метод самый слабый из пяти, но это единственно возможный для такой малой организации, как ООО "Royal".

Расчет коэффициентов оценки вариантов решений

|  |  |
| --- | --- |
| Критерии | Эксперты |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Конкурентоспособность | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Себестоимость | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| Прибыль | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 |

Rmax=3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерии | Эксперты | Сумма | КОВ |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Конкурентоспособность | 2 | 0 | 2 | 1 | 2 | 1 | 6 | 0,33 |
| Себестоимость | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 2 | 6 | 0,33 |
| Прибыль | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 6 | 0,33 |
| Сумма |  |  |  |  |  |  | 18 | 1 |

Мероприятие «Диверсификация производства»

Критерий конкурентоспособности

|  |  |
| --- | --- |
| Альтернативы | Эксперты |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| А1 Разработка нового вида продукта | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| А2 Модификация имеющегося товара | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 |

Rmax=2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Альтернативы | Эксперты | Сумма | КОВ |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| А1 Разработка нового вида продукта | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 0,5 |
| А2 Модификация имеющегося товара | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0,5 |
| Сумма |  |  |  |  |  |  | 6 | 1 |

Критерий себестоимости

|  |  |
| --- | --- |
| Альтернативы | Эксперты |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| А1 Разработка нового вида продукта | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| А2 Модификация имеющегося товара | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |

Rmax=2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Альтернативы | Эксперты | Сумма | КОВ |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| А1 Разработка нового вида продукта | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 | 0,5 |
| А2 Модификация имеющегося товара | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0,5 |
| Сумма |  |  |  |  |  |  | 6 | 1 |

Критерий прибыли

|  |  |
| --- | --- |
| Альтернативы | Эксперты |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| А1 Разработка нового вида продукта | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| А2 Модификация имеющегося товара | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |

Rmax=2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Альтернативы | Эксперты | Сумма | КОВ |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| А1 Разработка нового вида продукта | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0,66 |
| А2 Модификация имеющегося товара | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0,33 |
| Сумма |  |  |  |  |  |  | 6 | 1 |

Разработка нового вида продукта (конкурентоспособность)

|  |  |
| --- | --- |
| Альтернативы | Эксперты |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Без применения электродов | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| С применением электродов | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 |

Rmax=2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Альтернативы | Эксперты | Сумма | КОВ |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Без применения электродов | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0,5 |
| С применением электродов | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 0,5 |
| Сумма |  |  |  |  |  |  | 6 | 1 |

Разработка нового вида продукта (себестоимость)

|  |  |
| --- | --- |
| Альтернативы | Эксперты |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Без применения электродов | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| С применением электродов | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 |

Rmax=2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Альтернативы | Эксперты | Сумма | КОВ |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Без применения электродов | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0,66 |
| С применением электродов | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0,33 |
| Сумма |  |  |  |  |  |  | 6 | 1 |

Разработка нового вида продукта (прибыль)

|  |  |
| --- | --- |
| Альтернативы | Эксперты |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Без применения электродов | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| С применением электродов | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 |

Rmax=2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Альтернативы | Эксперты | Сумма | КОВ |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Без применения электродов | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 0,33 |
| С применением электродов | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0,66 |
| Сумма |  |  |  |  |  |  | 6 | 1 |

Модификация имеющегося товара (конкурентоспособность)

|  |  |
| --- | --- |
| Альтернативы | Эксперты |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Без применения электродов | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| С применением электродов | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 |

Rmax=2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Альтернативы | Эксперты | Сумма | КОВ |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Без применения электродов | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0,66 |
| С применением электродов | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0,33 |
| Сумма |  |  |  |  |  |  | 6 | 1 |

Модификация имеющегося товара (себестоимость)

|  |  |
| --- | --- |
| Альтернативы | Эксперты |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Без применения электродов | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| С применением электродов | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |

Rmax=2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Альтернативы | Эксперты | Сумма | КОВ |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Без применения электродов | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 4 | 0,66 |
| С применением электродов | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0,33 |
| Сумма |  |  |  |  |  |  | 6 | 1 |

Модификация имеющегося товара (прибыль)

|  |  |
| --- | --- |
| Альтернативы | Эксперты |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Без применения электродов | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| С применением электродов | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 |

Rmax=2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Альтернативы | Эксперты | Сумма | КОВ |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Без применения электродов | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 3 | 0,5 |
| С применением электродов | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0,5 |
| Сумма |  |  |  |  |  |  | 6 | 1 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерий | КОВ | Альтернативы | Сумма |
| А1 | А2 |
| Конкурентоспособность | 0,36 | 0,5 | 0,5 | 1 |
| Себестоимость | 0,4 | 0,5 | 0,5 | 1 |
| Прибыль | 0,24 | 0,67 | 0,33 | 1 |
| Итого |  | 0,5408 | 0,4592 | 1 |

Разработка нового вида продукта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерий | КОВ | Альтернативы | Сумма |
| А1 | А2 |
| Конкурентоспособность | 0,36 | 0,5 | 0,5 | 1 |
| Себестоимость | 0,4 | 0,5 | 0,5 | 1 |
| Прибыль | 0,24 | 0,33 | 0,67 | 1 |
| Итого |  | 0,4592 | 0,5408 | 1 |

Модификация имеющегося товара

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерий | КОВ | Альтернативы | Сумма |
| А1 | А2 |
| Конкурентоспособность | 0,36 | 0,67 | 0,33 | 1 |
| Себестоимость | 0,4 | 0,67 | 0,33 | 1 |
| Прибыль | 0,24 | 0,5 | 0,5 | 1 |
| Итого |  | 0,6292 | 0,3708 | 1 |

Проведенные расчеты обосновывают выбор выпуска нового вида продукта.

Таблица 3.2

Подготовка и выработка управленческого решения по вопросу способов усиления конкурентной позиции ООО "Royal"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. Обдумывание | 2. Проектирование | 3. Выбор |
|  1 шаг |  2 шаг |  3 шаг | 4 шаг |  5шаг | 6 шаг |
| Снижение конкурентоспособности | Проблема необходимости повышения конкурентоспособности | Наличие технической разработки по этому способу решения | 1) снизить цену производимой продукции2) улучшить качество3) разработать новый вид  | Техническая разработка есть только для нового продукта | Создание нового вида продукта |

Новая модель товара требует больше производственных затрат. Вместе с тем более качественный, конкурентоспособный товар будет реализоваться по более высокой цене.

Характеристика нового продукта

Организация будет производить электрохромные зеркала. Такие зеркала являются уникальными, обладают свойством "ноу-хау". Зеркало представляет собой многослойную конструкцию, состоящую из двух стекол с нанесенными на них прозрачными электродами. Благодаря этому становится возможным поддержание постоянной относительно окружающего фона силы отраженного света. Кроме того, данное свойство – поддержание постоянной интенсивности отраженного света - устранит такое неудобство водителей транспортных средств, которое они часто испытывают, как ослепление ярким светом фар приближающегося сзади или сбоку автомобиля, отражающимся в боковых зеркалах или зеркале обзора.

Производить этот товар можно в трех вариантах. Воспользуемся опять построением "дерева решений" для структурирования возможных вариантов решения о производстве.

Рис.3.2. "Дерево решений" для различных вариантов производства нового продукта

Критерий выбора оптимального варианта

Для того, чтобы выбрать один, наиболее оптимальный вариант, необходимо оценить каждый из них. Будем оценивать по такому критерию, как суммарная экономия за три года.

Расчет ожидаемого экономического эффекта по формуле:

где Эт – ожидаемый экономический эффект повышения качества товара за нормативный срок его службы;

Цt – прогноз цены товара в году t;

Сt – прогноз себестоимости единицы товара в году t;

Ht – прогноз налогов по единице товара в году t;

Nt – прогноз объема выпуска товара в году t;

tвл = 1,2…Твл – год вложения инвестиций в мероприятия разработке (Твл – последний год вложений, год внедрения нового товара);

tc = 1,2…Тс – срок действия мероприятий по улучшению показателей;

Эcon t – сопутствующий эффект в денежном выражении от использования данного товара повышенного качества;

Зkt – единовременные затраты (инвестиции) в разработку этого вида товара, включая затраты на ликвидацию элементов основных производственных фондов в связи с освоением и внедрением нового товара.

Таблица 3.3

Исходные данные по альтернативным вариантам конструкции зеркала

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Значение показателей по вариантам |
| С полным | С частичным | С напылением |
|  1 | 2 | 3 |  4 |
| 1. Единовременные затраты, у.е.в 2007 г.в 2008 г. (год внедрения) | 500800 | 6501050 | 8001200 |
| 2. Прогноз себестоимости товара, у.е.в 2009 г.в 2010 г.в 2011 г. | 252321 | 232120 | 212019 |
| 3. Годовая программа выпуска товаров, шт.в 2009 г.в 2010 г.в 2011 г. | 150015001500 | 150017001800 | 150017001800 |
| 4. Доля налогов и сборов из прибыли от реализации продукции, % | 70 | 70 | 70 |
| 5. Индекс изменения полезного эффекта товара | 1,0 | 1,1 | 1,2 |
| 6. Нормативная рентабельность товара, % | 15 | 15 | 15 |
| 7. Процентная ставка, % | 10 | 10 | 10 |
| 8. Инфляция, % в год | 8 | 8 | 8 |
| 9. Фактор риска (единый по годам) | 0,6 | 0,5 | 0,45 |
| 10. Сопутствующий эффект | Не изменяется |

Экономия в 2008 г. составит:

Эк 2009 = (25\*1,15-25-(25\*1,15-25)\*70/100)\*1500\*(1,08/1,1)\*0,6 = 998,5 у.е.

То же в 2009 г.:

Эк 2010 = (23\*1,15-23-(23\*1,15-23)\*70/100)\*1500\*(1,082/1,12)\*0,6 = 893,6

Эк 2011 = (21\*1,15-21-(21\*1,15-21)\*70/100)\*1500\*(1,083/1,13)\*0,6 = 809,2

Ожидаемый экономический эффект разработки и внедрения 1-го варианта составит:

Э1 = 998,5+893,6+809,2-500\*1,1-800\*1,0 = 1351,3 у.е.

Аналогичные расчеты проводим для других вариантов.

Получаем для второго варианта:

Э2 = 834,3+856,2+843,3-650\*1,1-1050\*1,0 = 768,8 у.е.

Для третьего варианта:

Э3 = 755,5+796,4+786,5-800\*1,1-1200\*1,0 = 258,4 у.е.

Расчеты показали, что наиболее эффективным вариантом является первый: производство зеркал с полным электрохромным покрытием с применением электродов.

Значит, принимаем решение о производстве новых автомобильных зеркал с полным электрохромным покрытием с применением электродов. После оценки времени на осуществление отдельных работ проекта полученные сведения вносятся в сетевой график работ.

Рис.3.3. Сетевой график выпуска нового вида товара

Продолжительность критического пути составит: 4+16+17+4+5= 46 дней.

Таблица 3.4

Оценка времени работ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Код работ | Исполнители | Прод-ть работ, дн. |
| Подразд. | Чел. |
|  | 0 |  |  |  |
| 1. | 0-1 | ОГТ | 4 | 4 |
| 2. | 1-3 | ОГТ | 1 | 12 |
| 3. | 1-2 | ОГК | 3 | 16 |
| 4. | 2-3 | Цос | 2 | 17 |
| 5. | 0-4 | ОГМ | 2 | 5 |
| 6. | 4-5 | ОГК | 4 | 8 |
| 7. | 5-6 | Цос | 8 | 9 |
| 8. | 6-7 | Цл | 1 | 7 |
| 9. | 7-10 | Цм | 1 | 7 |
| 10. | 3-10 | Цм | 3 | 4 |
| 11. | 0-8 | ОГТ | 3 | 2 |
| 12. | 8-9 | ОГК | 4 | 4 |
| 13. | 9-10 | Цос | 6 | 5 |
| 14. | 0-10 | ПО | 2 | 3 |
| 15. | 10-11 | Цсб | 1 | 5 |

Расчет сетевой модели проведем табличным методом:

Таблица 3.5

Расчет сетевого графика в таблице

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Код работ | Продолжительность работ, дни | РН | РО | ПН | ПО  | R | r |
| 0-1 | 4 | 0 | 4 | 0 | 4 | 0 | 0 |
| 0-4 | 5 | 0 | 5 | 5 | 10 | 5 | 0 |
| 0-8 | 2 | 0 | 2 | 30 | 32 | 30 | 0 |
| 0-10 | 3 | 0 | 3 | 38 | 41 | 38 | 38 |
| 1-2 | 16 | 4 | 20 | 4 | 20 | 0 | 0 |
| 1-3 | 12 | 4 | 16 | 25 | 37 | 21 | 21 |
| 2-3 | 17 | 20 | 37 | 20 | 37 | 0 | 0 |
| 3-10 | 4 | 37 | 41 | 37 | 41 | 0 | 0 |
| 4-5 | 8 | 5 | 13 | 10 | 18 | 5 | 0 |
| 5-6 | 9 | 13 | 22 | 18 | 27 | 5 | 0 |
| 6-7 | 7 | 22 | 29 | 27 | 34 | 5 | 0 |
| 7-10 | 7 | 29 | 36 | 34 | 41 | 5 | 5 |
| 8-9 | 4 | 2 | 6 | 32 | 36 | 30 | 0 |
| 9-10 | 5 | 6 | 11 | 36 | 41 | 30 | 30 |
| 10-11 | 5 | 41 | 46 | 41 | 46 | 0 | 0 |

Основная концепция толковательного круга состоит в повторении цикла «анализ последствий - перепланирование» до тех пор, пока ожидаемые последствия не будут удовлетворительными.

Каждый шаг анализа в свою очередь, это цикл из соответствующего числа последующих шагов: графики, рентабельность, финансовые ресурсы, риск и т.д. Эти шаги также делятся на шаги с нужной степенью детализации.

Управляющий проектом приглашают основных людей проекта на серию рабочих заседаний.

Задачи заседаний.

Заседания предназначены для решения нескольких задач:

- нужно достичь общего согласия в отношении целей и сроков окончания проекта;

- они должны выявить узкие места, а также возможности улучшения конечного результата;

- ключевые участники должны хорошо знать друг друга, что делает дальнейшее взаимодействие намного эффективнее;

- каждый участник будет чувствовать большую ответственность за общий план и выполнение своей части работы;

- разработка на основе данной методологии реалистичных и компетентных планов, прогнозов, сроков и стоимости.

При выбранном способе удержания конкурентоспособности бюджет составит 1000 у.е., а продолжительность будет 46 дней. В этом случае продолжительность не является минимальной, но в сочетании с размером бюджета и набором эффективных мероприятий по продвижению электрохромных зеркал данный вариант будет наиболее оптимальным для первого года работы организации с новым продуктом.

Осуществление проекта требует от каждого своевременного исполнения взятых на себя обязательств и участия в работе коллектива. Полноправный участник проектной группы сможет внести вклад в ее работу, если будет:

- регулярно предоставлять отчет руководителю проекта о выполнении части своей работы;

- регулярно в устной форме сообщать руководителю проекта о ходе работы;

- распознавать потенциальные опасности и проблемы, вовремя реагируя на них;

- сообщать своему начальнику и руководителю проекта о возникающих проблемах;

- продолжать регулярные встречи со своим руководителем, чтобы не нарушать баланс между работой над проектом и повседневными обязанностями;

- посещать совещания, организуемые руководителем проекта;

- распознавать свои недостатки, которые мешают в процессе работы над проектом;

- посещать совещания и брифинги членов проектной группы, не опаздывать на них, стараться принимать активное участие в дискуссиях. Отчеты о проделанной работе должны быть точными, краткими и понятными;

- поддерживать других членов проектной группы, если они просят о помощи;

- обращать пристальное внимание на качество работы, выполнять ее как можно лучше;

- придерживаться намеченного плана, сообщать руководителю проекта о появляющихся новых идеях;

- если цели и задачи проекта меняются, определите, насколько повлияли внесенные изменения на повседневную и проектную работу;

- регулярно оценивать собственное исполнение заданий и др.

Осуществление проекта означает, что каждый его участник должен «оглянуться» на поставленные цели и оценить свои достижения. Необходимо определить участки, требующие переделки или доработки в рамках существующего плана. В процессе осуществления проекта потребность может измениться, и результаты проекта окажутся частично или полностью ненужными.

На завершающем этапе самое важное- объявить об официальном завершении проекта, обозначив дату его конца. Заключительный этап работы над проектом включает в себя две группы мероприятий:

- закрытие проекта;

- послепроектная оценка и анализ работы. Закрытие проекта - это формальный конец проекта, который сопровождается следующими действиями:

- по согласованию со спонсором составляются и подписываются документы, содержащие результаты проекта;

- составление проектных документов завершается написанием итогового отчета по проекту;

- прекращается срок действия всех действующих контрактов - как внутренних, так и внешних;

- окончательно подсчитывается стоимость проекта, и фиксируются все изменения бюджета, выходящие за пределы первоначальной суммы издержек;

- все данные по проекту проверяются и подготавливаются для отправки в архив.

Послепроектная оценка являются последним совместным мероприятием проектной группы перед ее официальным роспуском. Однако следует найти время и проанализировать проделанную работу, чтобы точно установить и заявить, что проект действительно достиг поставленных целей. К этому стоит добавить еще один очень важный аспект: оценка результатов проекта является последней возможностью для проектной группы детально его проанализировать и оценить реальное исполнение.

3.2 Предложения по совершенствованию методов принятия решений в ООО «Royal» (на примере статистического анализа временных рядов)

Прогнозы на основе статистического анализа данных являются наиболее приемлемыми при условии, что между прошлым и будущим имеется тесная причинно-следственная связь. При этом прогноз следует корректировать всякий раз, когда заранее становятся известными те или иные обстоятельства, влияющие на прогнозируемую величину, которые будут иметь место в будущем. При прогнозировании спроса это:

появление новых рынков сбыта;

появление новых конкурентов;

проведение рекламных компаний;

появление новых научно-технических решений и т.п

Для их выявления:

строится график зависимости прогнозируемого параметра от времени по фактическим данным за отчетный период;

выбирается прогностическая функция и даются оценки на будущий период;

рассчитывается погрешность этих оценок;

принимается решение о принятии этой или о переходе к другой прогностической функции.

Обычно прогностическая функция подбирается методом наименьших квадратов: требуется построить график функции по некоторой ограниченной совокупности точек так, чтобы среднеквадратичное отклонение стремилось к минимуму:

σ = ,

где d – фактическое значение в i-й промежуток времени;

di\* – значение прогностической функции в i-й промежуток;

n – число промежутков;

f – число "степеней свободы".

В качестве прогностической может выступать любая функция: константа, линейная, экспонента, парабола, синусоида и др.

Этот метод достаточно сложен для расчетов, но дает хорошие результаты. Сегодня широко используются пакеты прикладных программ для выполнения соответствующих расчетов, например, Statgraf. В ряде случаев можно пользоваться соответствующим аппаратом из MS EXCEL.

Рассмотрим более простые методы, которые легко применять без помощи ПЭВМ, однако они не обеспечивают такой точности.

Прогнозирование методом простого среднего

Рассчитывается среднее за отчетный период и принимается в качестве прогностической оценки на будущее. Метод хорош, если преобладающим является случайный тип зависимости прогнозируемого параметра от времени.

Прогнозирование методом "скользящего" среднего

где m – последний из моментов времени, для которого есть фактические данные;

к – число моментов времени, учитываемых при прогнозе.

Метод простой, но недостаточно точный, так как предполагает, что в следующем периоде значение прогнозируемой функции будет средним за последние к интервалов.

Базу прогнозирования к здесь нужно минимизировать.

Прогнозирование методом "экспоненциального сглаживания"

Первая прогнозная оценка здесь находится по формуле:

,

где - коэффициент сглаживания; 0 < < 1.

Вторая и последующие оценки – по формуле:

.

Известен спрос на автомобильные зеркала за первые 8 месяцев года. Требуется дать прогноз относительно его реализации на 4 оставшихся месяца. По мнению экспертов фактические данные за 8-й ÷ 12-й месяцы будут выглядеть следующим образом (табл. 3.6):

Таблица 3.6

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Спрос | 99 | 02 | 99 | 08 | 12 | 94 | 14 | 20 | 19 | 34 | 19 | 33 |

Спрогнозируем спрос на основе данных последних месяцев, для которых спрос уже известен, т. е. базы прогнозирования.

Рассчитанный методом простого среднего за 8 месяцев прогноз на 9-й, 10-й, 11-й, 12-й месяцы одинаков – 206.

Отклонение прогноза за 4 месяца от фактического спроса:

σ = .

Прогноз, рассчитанный методом скользящего среднего (база – 5 месяцев):

на 9-й месяц: ; факт – 219; Δd= 88;

на 10-й месяц: факт − 234; Δd 2 = 492;

на 11-й месяц:

на 12-й месяц:

Среднеквадратичное отклонение за 4 месяца составило σ = , что меньше, чем в первом случае.

Прогноз, рассчитанный методом экспоненциального сглаживания (база – 5 месяцев, = 0,2) на 9-й месяц:

d9 = (1 − 0,2) (220 + 0,2 × 214 + 0,22 ×194 + 0,23 × 212 + 0,24 ×208) = 218;

на 10-й месяц: (1 − 0,2) 219 + 0,2 × 218 = 218,8;

на 11-й месяц: (1 − 0,2) 234 + 0,2 × 218,8 = 231,0;

на 12-й месяц: (1 − 0,2) 219 + 0,2 × 231 = 221,4.

Значение отклонения за 4 месяца: σ = т. е. меньше чем ранее, следовательно, это лучший метод прогнозирования в данных условиях.

Заключение

Изучена литература авторов: Веснин В.П., Виханский О.С., Глущенко В.В., Карданская Н.Л., Карташова Л.В., Козловский В.А., Красовский Ю.Д., Литвак Б.Г., Льюис К.Д., Макаров В.М, Маркина Т.В., Мескон М., которая позволила выявить следующие закономерности:

1. Анализ процессов управления в различных сферах показывает, что при всем различии им присущ ряд общих закономерностей. Наука о наиболее общих законах управления в технике, природе и обществе называется кибернетикой.

Кибернетика рассматривает управление как информационный процесс, осуществляемый в замкнутом контуре и преследующий заданные цели

2. Управленческое решение - это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

3. Подготовка и принятие управленческих решений представляют собой процесс содержательного преобразования информации состояния в управленческую информацию. Будучи по сути неформальным, творческим процессом, он включает ряд формализуемых моментов.

4. Принятие решений представляет собой сознательный выбор одного из имеющихся вариантов (альтернатив) действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием − целью. Сам процесс принятия решений включает множество различных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как цели, средства, альтернативы. Принятие решений – это "центр", вокруг которого вращается жизнь как отдельного человека, так и организации. Решение в организации можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта.

5. Эффективность выполнения управленческих решений определяется не простым соответствием фактических результатов нормативным целям, а именно тем, насколько они удовлетворяют социальным потребностям при решении (снятии) актуальных социальных проблем.

6. Целью прогнозирования является минимизация погрешности прогностических оценок. Очевидно, что научно обоснованные и планомерно разрабатываемые прогнозы являются более точными и эффективными (как основа принятия решений), чем случайные и интуитивные прогнозы.

7. Существуют два подхода к обоснованию принятия управленческих решений: это ряд методов прогнозирования и метод платежной матрицы (дерева решений).

8. Изучив проблему принятия решений на примере ООО «Royal» на основе экспертного метода и метода дерева решений составлен комплекс рекомендаций по принятию решений в условиях этого предприятия на основе методов прогнозирования.

9. Таким образом, все задачи выпускной квалификационной работы решены, а цель достигнута.

Список используемых источников

1. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 192 с.
2. Балдин К.В., Воробьев С.Н. Управленческие решения: Теория и технологии принятия: Учебник для вузов.- М. Проект, 2004. – 163 с.
3. Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять проектами. - М.: СИНТЕГ-ГЕО, 2007. - 188 с.
4. Васильев А.А. Муниципальное управление: Конспект лекций. Н.Новгород, 2000. – 64 с.
5. Вахрушина М.А. Управленческий учет: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2007. – 138 с.
6. Веснин В. П. Основы менеджмента. – М., 2002.-423 с.
7. Вильямс Дж.Д. Совершенный стратег, или Букварь по теории стратегических игр. М.: Тек, 2006. - 269 с.
8. Виханский О.С. Менеджмент. – М., 2002.-528с.
9. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческого решения. Прогнозирование – планирование. Теория проектирования экспериментов. – М.: ООО НПЦ "Крылья", 2005. – 400с.
10. Гуджоян О.Л. и др. Методы принятия управленческих решений: Учебное пособие. - М., 2006. – 102 с.
11. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет. М.: - Аудит, ЮНИТИ, 2007. – 215 с.
12. Дюбин Г.Н., Суздаль В.Г. Введение в прикладную теорию игр. - М.: Наука, 2005. - 336 с.
13. Иванов А.П. Менеджмент: Учебник. - СПб. Изд. Михайлова В.А., 2004. – 324 с.
14. Иванов А.И., Малявина А.В. Разработка управленческого решения: Учебное пособие.- М.: МАЭП, ИИК «Комета», 2006. - 116 с.
15. Ильенкова С.Д. Инновационный менеджмент: Учебник. - М.: ЮНИТИ, 2004. – 261 с.
16. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник. - Мн. Новое знание, 2005. – 300 с.
17. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения. М.: ЮНИТИ, 2006. – 345 с.
18. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 256 с.
19. Карташова Л.В. Организационное поведение. – М., 2000.-576с.
20. Катрич С.В. Процесс принятия решений и АСУ. М.: Наука, 2005.- 234 с.
21. Козловский В.А., Маркина Т.В., Макаров В.М. Производственный и операционный менеджмент. СПб.: Спецлитература, 2006. – 523 с.
22. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. – М., 2003.-534с.
23. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. – М.: Дело, 2006. – 392с.
24. Литвак Б.Г. Управленческие решения: Учебник. - М., 2006. – 315 с.
25. Льюис К.Д. Методы прогнозирования экономических показателей. М.: ФиС, 2006. – 284 с.
26. Макаров В.М Производственный менеджмент. Модели и методы обоснования управленческих решений: Практикум СПб: Изд-во СПбГПУ, 2003- 42 с.
27. Маркина Т.В., Макаров В.М. Производственный и операционный менеджмент: Практикум. СПб.: Спецлитература, 2006. – 421 с.
28. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1999.-789с.
29. Моисеев Н.Н. Математические задачи системного анализа. - М.:Наука, 2004. – 55 с.
30. Науман Э. Принять решение, но как? - М.: Мир, 2007. - 198 с.
31. Орлов А.И. Экспертные оценки // Заводская лаборатория. - 2006. - №1. - С.54-60.
32. Орлов А.И. Современная прикладная статистика // Заводская лаборатория. – 2007. № 3. - С.52-60.
33. Орлов А.И. Устойчивость в социально-экономических моделях. - М.: Наука, 2005. - 296 с.
34. Панкова Л.А., Петровский А.М., Шнейдерман М.В. Организация экспертиз и анализ экспертной информации. - М.: Наука, 2005. - 120 с.
35. Подиновский В.В., Ногин В.Д. Парето-оптимальные решения многокритериальных задач. - М.: Наука, 2005. - 254 с.
36. Пиндайк Р., Рубинфельд Д. Микроэкономика. - М.: Экономика-Дело, 2006. - 510 с.
37. Раицкий К.А. Экономика предприятия. Учебник. - М.: ИТК «Дашков и К°», 2006. – 325 с.
38. Садовский В.Н. Основания общей теории систем. - М.: Наука, 2004. – 165 с.
39. Самсонов Н.Ф. Финансовый менеджмент: Учебник. - М.: Финансы, ЮНИТИ, 2006. – 385 с.
40. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. Учебник. М.: ЮНИТИ, 2006. – 265 с.
41. Смирнов Э.А. Управленческие решения. М.: ИНФРА–М, 2005. – 247 с.
42. Трояновский В.М. Разработка управленческого решения: Учебное пособие.-М.: Изд. РДЛ, 2007. – 214 с.
43. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник. - М.: «Дашков и К°», 2005. – 367 с.
44. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Учебное пособие. - М., 2005. – 217 с.
45. Фишборн П. Теория полезности для принятия решений. – М.: Наука, 1978. - 352 с.
46. Фомина В.П. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие – М.: МГОУ, 1998. – 240с.
47. Чернов В.А. Анализ коммерческого риска. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 128 с.
48. Чернов В.А. Управленческий учет и анализ коммерческой деятельности/ под. ред. Баканова М.И. - М.: Финансы и статистика, 2007. – 330 с.
49. Шеремет А.Д. Управленческий учет: Учебное пособие. - М.: ФБК - ПРЕСС, 2006. – 163 с.
50. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: Учебное пособие / Под общ. ред. А.Н. Соломатина. – М.: ИНФРА – М, 2006.-295с.

Приложение 1

Глоссарий по теме

Адаптация — приспособление строения и функций организма к условиям среды (Макаров В.М., с. 20)

Активность личности - стремление ее творчески реализоваться. (Красовский Ю.Д., с. 102)

Ассоциация – 1. группа, в которой взаимоотношения опосредуются только личностно значимыми целями (Литвак Б.Г., с. 449);

2. создание целостного образа из элементов вычлененных единиц образов (Льюис К., с. 34)

Аттракции – устойчивое взаимодействие людей, обусловленное появлением взаимной симпатии (Маркина Т.В., с.62)

Идентичность - психосоциальная тождественность, позволяющая личности принимать себя во всем богатстве своих отношений с окружающим миром, определяющая ее систему ценностей, идеалы, жизненные планы, потребности, социальные роли с соответствующими формами поведения (Кулагина И.Ю., с. 16)

Инертное поведение – поведение, при котором личность может имитировать работу, подчинившись требованиям руководителя (Красовский Ю.Д., с. 105)

Коллектив – устойчивая во времени организационная группа взаимодействующих людей со специфическими органами управления, объединенных целями совместной общественно полезной деятельности и сложной динамикой формальных и неформальных взаимоотношений между членами группы. (Литвак Б.Г., с. 449)

Конфликт латентный — скрытый, неявный конфликт, начальная стадия в развитии конфликта, характеризующаяся отсутствием открытых действий оппонентов (Козырев Г.И., с. 128).

Конфронтация – когда одна из сторон желает удовлетворить свои интересы, не считаясь при этом с тем, как это повлияет на интересы другой стороны (Карташова Л.В., с. 175).

Кооперация – группа, отличающаяся реально действующей организационной структурой; межличностные отношения носят деловой характер, подчиненный достижению требуемого результата в выполнении конкретной задачи в определенном виде деятельности. (Литвак Б.Г., с. 449)

Мотивация – потребность, побуждающая нас действовать с определенной целью.(Кулагина И.Ю., с. 23)

Научение – процесс изменения поведения человека на основе опыта, отражающего действия человека и реакцию окружения на эти действия (Карташова Л.В., с. 65).

Организационное поведение – это наука о том, как люди ведут себя в организации и каким образом их поведение влияет на результаты ее работы (Картащова Л.В., с. 5)

Решение – выбор альтернативы. (Карташова Л.В., с. 47)

Самоактуализация - это желание человека стать тем, кем он может стать (Кулагина И.Ю., с. 56)

Сотрудничество - активные попытки полно удовлетворить интересы всех участвующих в конфликте (Карташова Л.В., с. 175).

Социально – психологические методы управления – это методы, направленные на создание благоприятного климата в коллективе для осуществления трудового процесса (Веснин В.П., с. 34).

Эффективность – отношение полезного результата к затратам, обусловившим его достижение.(Глущенко В.В., с. 9)