ВСЕРОССИЙСКИЙ ЗАОЧНЫЙ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

по дисциплине: «Менеджмент»

на тему:

**«Процессы принятия решений в организации»**

Калуга, 2009г

**Содержание**

Введение

1. Теоретические основы принятия решений в организации

1.1 Понятие, сущность и классификация управленческих решений в процессе управления

1.2 Методы принятия решений и информационное обеспечение управленческих решений

2. Аналитическая часть. Характеристика ОАО НПП Калужский приборостроительный завод «Тайфун»

2.1 Научно-методическая часть

2.2 Проектная часть

3. Расчётная часть

3.1 Рекомендации и требования по выбору критериев эффективности принятия решений

Заключение

Литература

Приложения

**Введение**

Принятие решений является составной частью любой управленческой функции. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления, связана со всеми участками и аспектами управленческой деятельности.

Ответственность в принятии важных управленческих решений, это тяжелое моральное бремя, что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления. Поэтому руководитель, как правило, не может принимать непродуманных решений. Руководителям различных предприятий приходится перебирать многочисленные комбинации потенциальных действий для того, чтобы найти правильное действие для данной организации в данное время и в данном месте. Для чёткой и эффективной работы организации руководитель должен продумать серию верных действий из нескольких альтернативных возможностей.

Деятельность любого руководителя связана с выполнением управленческих функций, в том числе по планированию, организации, координации и контролю каких-либо процессов. Эта деятельность реализуется в форме распоряжения, деловой беседы, инструкции, приказа и др. Труд по разработке управленческих решений высокопрофессионален, используются теоретические и методические наработки отечественных и зарубежных ученых, а также накопленный и систематизированный практический опыт.

Важнейшим резервом повышения эффективности производства является повышение качества принимаемых решений, которое достигается путем совершенствования процесса принятия решений. Можно выделить два основных вида процесса принятия решений: ряд последовательных шагов - инициирование процесса, диагностика, формирование и выбор альтернатив, реализация и оценка; учет важнейших факторов - как правильно принимать решения, межличностные отношения, выбор времени и обмен информацией. Каждый компонент может быть связан с одним или всеми компонентами.

Разработка управленческого решения - один из наиболее важных управленческих процессов. От его эффективности в значительной степени зависит успех всей организации. Профессиональный менеджер должен владеть технологиями выработки, принятия, реализации управленческих решений, без которых эффективное управление организацией в сложной экономической обстановке практически невозможно. В этой связи актуальность, своевременность и перспективность данной темы не вызывает сомнений. [2,51]

Целью написания данной работы является ликвидация неудовлетворительной работы предприятия посредством разработки и принятия управленческого решения в сфере маркетинговой составляющей деятельности фирмы. Объектом исследования является предприятие ОАО «Тайфун».

В первой части работы будут рассмотрены теоретические основы принятия решений, осуществим классификацию управленческих решений и рассмотрим основные требования, предъявляемые к управленческим решениям. А также методы принятия управленческих решений

Во второй части будет дана характеристика ОАО НПП Калужский приборостроительный завод Тайфун. Будут рассмотрены процессы принятия решений в одном из подразделений данной организации.

В третьей части будут произведены расчёты и внесены предложения по повышению эффективности хозяйственной деятельности анализируемого предприятия.

**1. Теоретические основы принятия решения в организации**

Особое место в теории управленческих решений занимает проблема руководства. Традиционно под руководством принято понимать отношения, возникающие в организации в процессе и по поводу управления. Основной принцип управления - единоначалие.

Единоначалие - форма организации управления, при которой во главе органа управления (его структурного подразделения) учреждения или организации стоит одно лицо, правомочное принимать в пределах своей компетенции юридически обязательные решения. Единоначалие создаёт возможность более оперативного принятия решений, повышает персональную ответственность за общее состояние дел в данном органе, организации, учреждении. [23.118]

Говоря о проблемах организации, невозможно обойти вниманием такую важную проблему, как принятие управленческих решений. Она занимает одно из центральных мест в социологии организации. Интерес социологов к этой проблеме обусловлен тем, что в решениях фиксируется вся совокупность отношений, возникающих в процессе трудовой деятельности и управления организацией. Через них преломляются цели, интересы, связи и нормы.

Принятие решения представляет собой сознательный выбор среди имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием организации. Таким образом, данный процесс включает много различных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы и решения.

Не меньшее значение имеет проблема рациональности принимаемых решений. Всё чаще при подготовке решений отмечается роль интуиции руководителя. Решение как результат выбора обычно фиксируется в письменной или устной форме и включает в себя план (программу) действий по достижению поставленной цели. Его характеризуют следующие признаки: возможность выбора из множества альтернативных вариантов; наличие цели; необходимость волевого акта лица принимающего решения.

**1.1 Понятие, сущность и классификация управленческих решений**

Управленческое решение - это выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.[19,187]

Классификация управленческих решений необходима для определения общих и конкретно-специфических подходов к их разработке, реализации и оценке, что позволяет повысить их качество, эффективность и преемственность.

Управленческие решения могут быть классифицированы различными способами. Наиболее распространенными являются следующие принципы классификации: по функциональному содержанию; по характеру решаемых задач; по иерархии управления; по характеру организации разработки; по характеру целей; по причинам возникновения; по исходным методам разработки; по организационному оформлению.

Управленческие решения разделяются по функциональному содержанию, т.е. по отношению к общим функциям управления, например: решения плановые; организационные; контролирующие; прогнозирующие.

Обычно такие решения затрагивают в той или иной мере все функции управления, однако в каждом из них можно выделить основное ядро, связанное с какой-то основной функцией.

Другой принцип разделения связан с характером решаемых задач: экономических; организационных; технологических и др.

По уровням иерархии систем управления выделяют управленческие решения на уровне БС; на уровне подсистем; на уровне отдельных элементов системы. Обычно инициируются общесистемные решения, которые затем доводятся до элементарного уровня, однако возможен и обратный вариант.

В зависимости от организации разработки решений выделяются следующие управленческие решения: единоличные; коллегиальные; коллективные. Предпочтение способа организации выработки управленческих решений зависит от многих причин: компетентности руководителя, уровня квалификации, характера задач, ресурсов и т.д.

По характеру целей принимаемые решения могут быть представлены как: текущие (оперативные); тактические; стратегические.

По причинам возникновения управленческие решения выделяют: ситуационные, связанные с характером возникающих обстоятельств; по предписанию вышестоящих органов; программные, связанные с включением данного объекта управления в определенную структуру программно-целевых отношений, мероприятий; инициативные, связанные с проявлением инициативы системы (например, в сфере посреднической деятельности); эпизодические и периодические, вытекающие из периодичности воспроизводственных процессов в системе (например, сезонности сельскохозяйственного производства).

Важным классификационным подходом служат исходные методы разработки управленческих решений: графические, с использованием графоаналитических подходов; математические методы, предполагающие формализацию представлений, отношений, пропорций, сроков, событий, ресурсов; эвристические, связанные с широким использованием экспертных оценок, разработки сценариев, ситуационных моделей.

По организационному оформлению управленческие решения выделяют: жёсткие, однозначно задающие дальнейший путь их воплощения; ориентирующие, определяющие направление развития системы; гибкие, изменяющиеся в соответствии с условиями функционирования и развития системы; нормативные, задающие параметры протекания процессов в системе.

В процессе управления организацией принимается огромное количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками. Тем не менее, существуют некоторые общие признаки, позволяющие это множество определённым образом классифицировать. Такая классификация представлена в таблице 1[11,87]

|  |  |
| --- | --- |
| Классификационныйпризнак | Группыуправленческих решений |
| Степень повторяемости проблемы | Традиционные - Нетипичные |
| Значимость цели и длительность действия | Стратегические - Тактические - Операционные |
| Сфера воздействия | Глобальные - Локальные |
| Длительность реализации | Долгосрочные - Краткосрочные |
| Прогнозируемые последствия решения | Корректируемые Некорректируемые |
| Метод разработки решения | Формализованные Неформализованные |
| Количество критериев выбора | Однокритериальные - Многокритериальные |
| Форма принятия | Единоличные - Коллегиальные |
| Способ фиксации решения | Документированные - Недокументированные |
| Характер использованной информации | Детерминированные - Вероятностные |
| Основания для принятия решения | Интуитивные – Решения на суждениях – Рациональные |
| Место и функции в процессе управления | Информационные – Организационные - Технологические |

Таблица 1. Классификация управленческих решений.

Степень повторяемости проблемы. В зависимости от повторяемости проблемы, требующей решения, все управленческие решения можно разделить на традиционные, неоднократно встречавшиеся в практике управления, когда необходимо лишь сделать выбор из уже имеющихся альтернатив, и нетипичные. Нетипичные решения, когда их поиск связан, прежде всего, с генерацией новых альтернатив.

Значимость цели. Принятие решения может преследовать собственную, самостоятельную цель или же быть средством для достижения цели более высокого порядка. В соответствии с этим решения могут быть стратегическими, тактическими или операционными.

Стратегические решения касаются коренных проблем. Они принимаются в масштабе объекта управления и выше, рассчитаны на длительный отрезок времени, на решение перспективных задач. Стратегические решения являются наиболее важными решениями. Они особенно значимы для конкурентоспособности и имеют высокую цену последствий. Такие решения связаны с существенными преобразованиями организации (смена технологии, смена целей, обновление персонала).

Тактические решения как правило, обеспечивают реализацию стратегических задач. По времени они не превышают одного года. Тактические цели это задачи, предусматривающие решение частных проблем, намечаемые менеджерами среднего звена и описывающие шаги, прохождения которых требуют стратегические цели организации.

Операционные решения связаны с осуществлением текущих целей и задач. По времени они рассчитаны на период, не превышающий месяца. Операционные цели это задачи, предусматривающие решения текущих вопросов, намечаемые менеджерами нижнего звена и описывающие действия, необходимые для достижения тактических и стратегических целей.

Сфера воздействия. Решение может приниматься с целью повлиять на работу организации в целом, в этом случае оно будет глобальным. Результат решения, может сказаться на каком либо одном или нескольких подразделениях организации. В этом случае решение можно считать локальным. Эти решения не затрагивают деятельность всей системы, однако для коллектива той подсистемы, в отношении которой они принимаются, они могут носить характер общих или частных решений.

Длительность реализации. Реализация решения может потребовать нескольких часов, дней или месяцев. Если между принятием решения и завершением его реализации пройдет сравнительно короткий срок, то решение краткосрочное. В то же время все более возрастает количество и значение долгосрочных, перспективных решений, результаты осуществления которых могут быть удалены на несколько лет.

Прогнозируемые последствия решения. Большинство управленческих решений в процессе их реализации, так или иначе, поддается корректировке с целью устранения каких - либо отклонений или учёта новых факторов, т.е. являются корректируемыми. Вместе с тем имеются и решения, последствия которых необратимы.

Метод разработки решения. Некоторые решения, как правило, типичные, повторяющиеся, могут быть с успехом формализованы. То есть результат выполнения заранее определённой последовательности действий. Нецентрализованные - это новые, нетипичные ситуации и нестандартные проблемы, которые не поддаются формализованному решению. На практике большинство решений занимает промежуточное положение между этими двумя крайними точками, допуская в процессе их разработки, как проявление личной инициативы, так и применение формальной процедуры.

Количество критериев выбора. Если выбор наилучшей альтернативы производится только по одному критерию (что характерно для формализованных решений), то принимаемое решение будет простым, однокритериальным. И наоборот, когда выбранная альтернатива должна удовлетворять одновременно нескольким критериям, решение будет сложным, многокритериальным.

Форма принятия решений. Лицом, осуществляющим выбор из имеющихся альтернатив окончательного решения, может быть один человек и его решение будет соответственно единоличным. Однако в современной практике менеджмента всё чаще встречаются сложные ситуации и проблемы, решение которых требует всестороннего, комплексного анализа, т.е. участия группы менеджеров и специалистов. Такие групповые, или коллективные, решения называются коллегиальными.

Способ фиксации решения. По этому признаку управленческие решения могут подразделяться на фиксируемые, или документированные (т.е. оформленные в виде какого-либо документа) и недокументированные (не имеющие документальной формы, устные). Большинство решений в аппарате управления оформляется документально, однако мелкие, несущественные решения, а также решения, принятые в чрезвычайных, острых, не терпящих промедления ситуациях, могут и не фиксироваться документально.

Еще одной формой решений являются решения, применяющиеся в автоматизированных системах. Это кодированные решения, которые наносятся на специальные документы, перфокарты, различные магнитные носители.

Характер использованной информации.В зависимости от степени полноты и достоверности информации, которой располагает менеджер, управленческие решения могут быть детерминированными (принятыми в условиях определённости) или вероятностными(принятыми в условиях риска или неопределённости).

Основания для принятия решения.Интуитивные решения. Лицо, принимающее решение, не занимается сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. То, что называется озарением или шестым чувством, и есть интуитивные решения.

Решения, основанные на суждениях. Это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации

Рациональные решения. Обосновываются с помощью объективного аналитического процесса.

Место и функции в процессе управления.Принятие решения о том, какую информацию следует считать истинной, называют информационным решением. Информационное решение предполагает преобразование информации в такую форму, которая в наибольшей степени соответствует конкретной задаче управления.

Организационное решение- это выбор альтернатив, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Его цель - обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

К наиболее сложным и ответственным относят решения, которые называют технологическими. Класс технологических решений в производственных организациях включает в себя: определение цели, установление готовности к производству работ и определение их главного направления, распределения сил, средств и способа производства работ, постановку задач подразделениям.

Наиболее ответственным в классе технологических решений является определение цели, на основании чего строятся остальные элементы решения и критерий эффективности. Цель при этом является не внешним фактором по отношению к технологическому решению, а частью его содержания. В ряде случаев первоначальная цель, хотя бы и четко сформулированная, претерпевает существенные изменения в процессе подготовки технологического решения, появляются дополнительные цели и подцели[26,147].

Технологическое решение всегда задает определенное действие, тогда как организационное действие не связано с конкретным действиям, его содержанием и способом осуществления.

Принятие правильного решения - это область управленческого искусства. Способность и умение делать это развиваются с опытом, приобретаемым руководителем на протяжении всей жизни.

В таблице 2. рассмотрим два уровня принятия решения в организации на примере индивида и организации.

Таблица 2. Принятие решений.

|  |  |
| --- | --- |
| Решение на уровнеиндивида. | Решение на уровне организации. |
| Наличие индивидуального умения. | Создание соответствующей среды. |
| Важен процесс принятия решения как такового. | Важно принятие решения к определённому моменту. |
| Классификация решений | Вовлечение всех уровней управления. |
| Имеет дело с ошибками в решении. | Имеет дело с неопределённостью. |
| Решение определяется используемым индивидуальным стилем. | Решение носит групповой характер.  |
| Создание и выбор альтернатив. | Управление творчеством и новаторством. |
| Взятие риска на себя. | Выполнение решений. |

Принятие решений в организации характеризуется: сознательной и целенаправленной деятельностью, осуществляемой человеком; поведением, основанным на фактах и ценностных ориентирах; процессом взаимодействия членов организации; выбором альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды; частью общего процесса управления; неизбежной частью ежедневной работы менеджера; важностью при выполнении всех других функций управления.

Рациональность решения обосновывается с помощью объективного аналитического процесса (рис.1;рис.2).

Процесс принятия решений представляет собой последовательную реализацию следующих этапов:

Формулировка ограничений и критериев для принятия решений

Диагностирование проблемы пролемы

Оценка альтернатив

Выявление альтернатив

Окончательный выбор

Рис. 1. Процесс принятия решений.

Информация и способность использовать ее – решающие моменты в процессе принятия решений. Поток информации, который проходит через организацию, можно сравнить с производственным процессом. В этом процессе единицы сырья перерабатываются в товары и услуги, которые организация производит.

Принятие решений в управлении представляет собой сложный и систематизированный процесс, состоящий из ряда стадий и этапов, начинающийся с формулирования проблемы и заканчивающийся совершением действий, решающих эту проблему.

|  |
| --- |
| Стадия 1. ПРИЗНАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ РЕШЕНИЯ |
| Восприятие и признание проблемыИнтерпретация и формулирование проблемыОпределение критериев успешного решения |

|  |
| --- |
| Стадия 2. ВЫРАБОТКА РЕШЕНИЯ |
| Разработка альтернативОценка альтернативВыбор альтернативы |

|  |
| --- |
| Стадия 3. ВЫПОЛНЕНИЕ РЕШЕНИЯ |
| Организация выполнения решенияАнализ и контроль выполнения решенияОбратная связь и корректировка |

Рис. 2.Процес принятия решений.

Признание необходимости решения включает следующие этапы:

- Признание проблемы;

- Формулирование проблемы;

- Определение критериев успешного решения проблемы.

Главная задача состоит в правильной постановке цели решения. Любой процесс принятия решения должен начинаться с осознания необходимости его принятия.

**1.2 Методы принятия управленческих решений и информационное обеспечение процесса принятия решений**

Существует множество методов, с помощью которых может быть принято управленческое решение. Вот некоторые из них.

1. Метод Делфи. Экспертам, которые не знают друг друга даются вопросы, связанные с решением проблемы, мнение меньшинства экспертов доводится до большинства. Большинство должно либо согласиться с этим решением, либо его опровергнуть. Если большинство несогласно, то их аргументы передаются меньшинству и там анализируются. Этот процесс повторяется до тех пор, пока эксперты не придут к общему мнению, либо перейдет к тому, что выделятся группы, которые не меняют своего решения. Этот метод используется для достижения наивысшей эффективности. [15,217].
2. Декомпозиция. Представление сложной проблемы, как совокупности простых вопросов.
3. Диагностика. Поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Используется при ограниченных ресурсах.

4. Экспериментальные оценки. Формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются.

5. Метод неспециалиста. Вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях.

1. Метод теории игр. Задачи решаются в условиях полной неопределенности.

7. Метод аналогий. Поиск возможных решений проблемы на основе заимствования из других объектов управления.

Информационное обеспечение - одна из важнейших обеспечивающих функций. Качество, которой является определяющим фактором обоснованности принимаемого решения и эффективности функционирования системы менеджмента. В динамику информационного обеспечение как процесс входит понятие коммуникация.

Коммуникация - это обмен информацией, на основе которого руководство получает данные, необходимые для принятия эффективных решений, и доводит принятые решения до работников фирмы. Коммуникация является сложным процессом, состоящим из взаимосвязанных шагов. Каждый из этих шагов необходим для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу. Каждый шаг, это пункт, в котором, если допустить небрежность, смысл может быть утрачен. Руководитель тратит на коммуникацию 50—90% всего времени. Он занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений по функциям управления. Обмен информацией представляет собой одну из самых сложных проблем на любом уровне иерархии.

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

1. Отправитель - это лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее её.

2. Сообщение - информация, закодированная с помощью символов.

3. Канал - средство передачи информации.

4. Получатель - лицо, которому предназначена информация.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача - составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен, или полностью утрачен. Выделяют следующие взаимосвязанные этапы: зарождение идеи; кодирование и выбор канала; передача; декодирование.

Информация классифицируется следующим образом:

- по объекту - показатели качества товара, его ресурсоемкость, параметры инфраструктуры рынка и др.;

- по принадлежности к подсистеме системы менеджмента - информация по целевой подсистеме, научному обоснованию системы, экономике менеджмента, функциональной и обеспечивающей подсистемам, внешней среде системы, управляющей подсистеме;

- по форме передачи - вербальная и невербальная;

- по изменчивости во времени - условнопостоянная и условнопеременная;

- по способу передачи - спутниковая, электронная, телефонная, письменная и др.;

- по режиму передачи - в нерегламентируемые сроки, по запросу и принудительно в определенные сроки;

- по назначению - экономическая, техническая, социальная, организационная и др.;

- по стадии жизненного цикла товара - стратегического маркетинга, организационно-технологической подготовки производства и другим стадиям до списания товара;

- по отношению объекта управления к субъекту - между фирмой и внешней средой, между подразделениями внутри фирмы по вертикали и горизонтали, между руководителем и исполнителями, неформальные коммуникации.

Основные требования к качеству информации:

- своевременность;

- достоверность (с определенной вероятностью);

- достаточность;

- надежность (с определенной степенью риска);

- комплексность системы информации (по качеству и ресурсоёмкости товара, по стадиям жизненного цикла товаров фирмы и конкурентов и т. д.);

- адресность;

- правовая корректность информации;

- возможность многократного использования;

- высокая скорость сбора, обработки и передачи;

- возможность кодирования;

- актуальность информации.

Информационный массив - это упорядоченная по определенным признакам совокупность всех видов информации, используемой органами управления для выработки управляющего воздействия.

Цель создания массива информации - повысить эффективность управления за счет рациональной систематизации информации, правильного её распределения по уровням управления в соответствии с характером решаемых задач. Информационный массив должен обеспечивать:

- прямое обращение потребителей к хранимой информации и возможность многократного ее использования;

- наиболее полное удовлетворение информационных потребностей органов управления на всех уровнях;

- оперативный поиск и выдачу информации по запросу;

- предохранение информации от искажения;

- защиту от несанкционированного доступа к информации.

Поток информации - целенаправленное движение информации от источников до потребителей. Рационализация потоков информации имеет целью исключить дублирование информации, минимизировать маршруты ее прохождения и обеспечить рациональный обмен информацией между органами управления.

Информационный поток характеризуется адресностью (наличием источника и потребителя информации), режимом (регламентом) передачи от источника до потребителя и объемом передаваемой информации.

По режиму передачи информация может подразделяться на поступающую потребителю принудительно, в нерегламентируемые сроки и по запросу, а также ежедневную, декадную, месячную, квартальную, годовую.

Объём информации - количественная характеристика, измеряемая с помощью условных единиц информации (слова, сообщения, знаки и др.). Объём информации используется для определения информационной загруженности органов управления, принятия решений по автоматизации управленческих процедур.

Важнейшим этапом формирования информационного обеспечения является организация технологического процесса переработки информации с помощью новых информационных технологий (НИТ), которые в себя включают:

- новые технологии коммуникаций на основе локальных и распределительных сетей ЭВМ;

- новые технологии обработки информации на основе персональных компьютеров (ПЭВМ) и специализированных рабочих мест;

- технологии, исключающие бумагу как основной носитель информации;

- новые технологии принятия решений на основе средств искусственного интеллекта (баз знаний, экспертных систем и т. п.).

Внедрение новых информационных технологий в управленческую деятельность преследует цели не только автоматизации рутинных методов обработки информации, но и организации информационно коммуникативного процесса на качественно новом уровне.

О широких возможностях новых информационных технологий можно судить по перечню функций, которые обеспечиваются в результате их внедрения.

Общая обработка документов, их верификация и оформление.

Локальное хранение документов. Обеспечение сквозной доступности документов без их дублирования на бумаге, дистанционная и совместная работа служащих над документом. Поддержка способов общения в привычной обстановке рабочего места. Электронная почта. Персональная обработка данных. Составление, воспроизведение и полиграфическое размножение документов. Объединение электронной и вербальной коммуникации. Обмен информацией между базами данных. Ввод данных или форм. Ведение персональных баз данных. Генерация отчетов по обработке данных. Управление ресурсами. Контроль исполнения. Управление личным временем. Контроль автоматической корреспонденции. Поддержка технического и профессионального инструктажа служащих. Передача данных. Обеспечение разнообразия в наглядном представлении материала. Обеспечение стилистического качества документов. Моделирование решений и имитация их принятия, информационная поддержка принятия решений. Автоматизированное обучение. Служба консультаций. Создание адаптируемых автоматизированных рабочих мест. Обмен локальной и персонализированной информацией. Служба видеотекста. Обмен и интеграция программных средств. Перенос документов с одного носителя на другой. Полиграфическое оформление документа. Телефонные и телевизионные совещания. Групповой контакт через терминалы.

На основе рассмотренных требований методика проектирования системы менеджмента должна определять:

- задачи, обеспечивающие выполнение функций управления;

- исполнителей задач;

- информацию, необходимую для выполнения задач и функций

управления;

- режим передачи информации, используемой в решении управленческих задач;

- объемы информации, поступающей органам управления, в соответствии с составом решаемых задач;

- порядок и формы представления информации, необходимой для управления;

- время, затрачиваемое органами управления на переработку информации;

- задачи по переработке информации, выполнение которых возможно с использованием средств автоматизации.[18,328]

**2. Аналитическая часть. Характеристика ОАО НПП Калужский приборостроительный завод «Тайфун»**

Официальная дата создания завода – 1 февраля 1973 года определяется в приказе Минсудпрома СССР от 18.01.1973 года №13. Завод создан на неопределённый срок. Рядом постановлений ЦК КПСС и СМ СССР в 1972, 1975, 1976, 1977г.г. в целях усиления боевых возможностей ракетных катеров и надводных кораблей ВМФ на завод “Тайфун” возлагались задачи по организации серийного производства изделий военной техники. 1 февраля 1973 года,“Тайфун” приказом Минсудпрома СССР от 18.01.1973 года №13 внесён в список действующих заводов страны.

17 июня 1994 года завод преобразован в АООТ в соответствии с первым вариантом льгот согласно Государственной Программе приватизации, утверждённой Указом Президента РФ №2284 от 24.12.93 года, с закреплением 25,5% акций в федеральной собственности. Учредителем Общества является Комитет по управлению государственным имуществом Калужской области. На заводе разработана и внедрена система управления качества в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001, которая сертифицирована в СДС “Военный регистр”. Завод “Тайфун” предлагает взаимовыгодное сотрудничество российским и зарубежным партнёрам по поставкам высококачественных изделий военной техники с обеспечением их работоспособности на всех этапах жизненного цикла, в том числе шефмонтаж, обучение специалистов, гарантийное и послегарантийное обслуживание, ремонт ранее поставленных изделий. 25 июня 1998 года завод преобразован в Открытое акционерное общество. На заводе постоянно ведётся поиск наиболее эффективных форм хозяйствования, повышения конкурентоспособности производства и изделий. В июне 2001 года на предприятии образован учебный участок. В реализации этой новой идеи по привлечению на ОАО “Тайфун” молодых квалифицированных кадров дефицитных специальностей активно участвовали производственники, экономисты, специалисты отдела труда и заработной платы.

Таблица 3.

|  |  |
| --- | --- |
| Номер членского билета:  | 167-002  |
| Полное наименование организации:  | ОАО "Научно-производственное предприятие "Калужский приборостроительный завод "Тайфун"  |
| Полный почтовый адрес:  | 248009, г. Калуга, Грабцевское шоссе, 174  |
| Номер телефона:  |  (4842) 59-43-89 (4842) 59-43-89, 52-23-57, 52-86-70  |
| Номер телефакса:  |  (4842) 52-22-66 (4842) 52-22-66  |
| E-mail:  | tfn@kaluga.ru; tfn1@kaluga.ru  |
| Адрес сайта в Интернет:  | http://typhoon-jsc.ru  |
| Наименование должности руководителя:  | Генеральный директор  |
| Руководитель:  | Немыченков Владимир Сергеевич |
| Наименование выпускаемой продукции или услуг:  | Производство радиолокационной, радионавигационной аппаратуры, радиоаппаратуры дистанционного управления, блоков питания и детских спортивных комплексов  |

27 июня 2002 года на очередном годовом Собрании акционеров принята новая редакция Устава акционерного общества, в соответствии с которым завод преобразован в научно – производственное предприятие. С целью организации научно-технической деятельности при Совете директоров, на постоянной основе, создаётся совещательный консультативный орган - Научно-технический Совет Общества. Для решения проблем роста, требующих немедленного решения, на заводе разработана комплексная программа реконструкции и производства на 2002-2007г.г. Для оперативного решения задач проектирования, сокращения сроков производства на заводе создаётся корпоративная информационная система (КИС) на базе CALS-технологий. В результате комплексной реконструкции ОАО “Тайфун” преобразовывается в предприятие с высокой технологической оснащённостью и соответствующим научно-производственным потенциалом (таблица 3).

Сегодня ОАО "Тайфун" является крупным промышленным предприятием, на котором успешно ведутся работы по разработке и производству сложной радиоэлектронной техники специального и гражданского назначения, а также товаров народного потребления.

Имеются следующие виды производства: механообрабатывающее; алюминиевое литье (под давлением, в землю); изготовление продукции из реактопластов и термопластов, из невулканизированных резиновых смесей; сборочно-сварочное; штамповочное; гальваническое (фосфатирование, цинкование, меднение, анодирование, кадмирование, никелирование, оксидирование, серебрение, хромирование, палладирование и др.); лакокрасочное (в том числе порошковое покрытие); волноводное;

электроэлементов (моточные); сборочно-монтажное (монтаж печатных плат, в т.ч. имеется участок поверхностного монтажа; объемный монтаж).

Информация по видам хозяйственной деятельности не раскрывается в связи с принадлежностью предприятия к оборонным отраслям промышленности. Виды продукции (товаров, услуг), обеспечившие более 10% дохода выручки эмитента, а также основные виды экспортной продукции (товаров, услуг) с указанием географических областей не подлежат раскрытию в соответствии с п.36 Указа Президента РФ от 30.11.95 г. №1203 (с изм. от 24.01.1998, 06.06.2001, 10.09.2001, 29.05.2002 г.г.)

Основная хозяйственная деятельность не имеет сезонного характера.

Имеющие существенное значение новые виды продукции, производимые предприятием, не подлежат раскрытию в соответствии с п.36 Указа Президента РФ от 30.11.95 г. №1203 (с изм. от 24.01.1998, 06.06.2001, 10.09.2001, 29.05.2002 г.г.)

Основными географическими рынками сбыта являются: вся территория РФ (Дальний Восток, Западная Сибирь, Восточная Сибирь, Урал, Поволжье, Центральный район, Европейский Север, Европейский Юг, Северо-Запад); Германия, Индия, Китай, Казахстан, Вьетнам, Белоруссия.

Предприятие в своей деятельности может столкнуться с рядом факторов, которые могут негативно повлиять на сбыт его продукции: ухудшение внешнеэкономической конъюнктуры; насыщение спроса мирового рынка на продукцию, производимую предприятием; возможность возникновения военного конфликта, введения чрезвычайного положения и забастовками в стране и регионе эмитента.

Совместная деятельность предприятия***.***

1. Зависимое общество - ЗАО "Радар-Сервис"Величина вложений - 13 110 руб. Цель - сохранение единой технологической цепочки создания изделий спецназначения на всех стадиях жизненного цикла, включая шефмонтажные работы на объекте, ремонт и сервисное обслуживание изделий ОАО "Тайфун."Чистая прибыль за 2008 год - 10988 тыс. руб.

2. Зависимое общество - ООО "Атлантида."Величина вложений - 2 450 рублей (24,5% от уставного капитала)Цель - получение прибыли, организация питания работников Общества. Чистая прибыль за 2008 год - 74 тыс. руб.

3. Зависимое общество - ООО "Румб-Тайфун."Величина вложений - 30 110,5 рублей (24,5% от уставного капитала). Цель - получение прибыли, обеспечение работников Общества продуктами питания. Чистая прибыль за 2008 год - 13 тыс. руб.

Планы будущей деятельности определяются принадлежностью предприятия к оборонной промышленности и не подлежат раскрытию в соответствии с п. 36 Указа Президента РФ от 30.11.95 года № 1203 (с изм. от 24.01.1998, 06.06.2001, 10.09.2001, 29.05.2002 г.г.)

Основными факторами, влияющими на деятельность Эмитента являются:

1. Тенденции мирового рынка в строительстве кораблей и оснащения береговой инфраструктуры мониторинга и защиты побережья.

2. Направления развития морских и береговых сил военно-морского флота, предусмотренных Государственной программой вооружения на 2015-2020г.г.

Конкуренты.

НПО "Баррикады" г. Волгоград, ВНИИРТ г. Москва, ОАО "Концерн ПВО "Алмаз-Антей", ЗАО "Транзас" г. Санкт-Петербург, ОАО "Горизонт" г. Ростов-на-Дону, ОАО "Саратовский приборный завод" г. Саратов, ОАО "Равенство" г. Санкт-Петербург.

Объектом управления является маркетинговая структура анализируемого предприятия. Субъектом управления – система управления ОАО «Тайфун».

Итогом принятия рационального управленческого решения является повышения показателей эффективности деятельности ОАО «Тайфун».

В приложении 1 указана структура ОАО «Тайфун».

В приложении 2 указана расшифровка сокращений административной структуры ОАО «Тайфун»*:*

В приложении 3 указаны должностные инструкции.

Завод имеет штат специалистов-производственников, а реализация продукции не всегда успешна.

Можно представить рассматриваемое предприятие как систему. Далее приведена таблица функций и элементов организации.(таблица 4).

|  |
| --- |
| Таблица 4.  |
| Функции | Элементы |
| Занятый персонал | Использование автопарка | Использование вычислительной техники |
| Производство продукции | 150 | 10 | 5 |
| Реализация продукции | 10 | 5 | 1 |
| Доставка продукции | 5 | 2 | - |
| Исследования рынка | 2 | - | 2 |
| Разработка новых видов продукции | 3 | - | 3 |
| Финансовое обслуживание | 5 | - | 5 |

Таблица 4. Функциональный портрет ОАО «Тайфун».

Для диагностики проблем и дальнейшего прогнозирования необходимо провести детальный анализ объекта прогнозирования.

Цель анализа - получение информации, необходимой для диагностики проблемы и прогнозирования развития объекта управления в интересах принятия решения менеджером.

Анализ предполагает изучение:

- макроокружения;

- конкурентной среды;

- внутренней среды.

Как и любая система, рассматриваемая организация действует в совокупности и во взаимодействии с внешней средой. Такое взаимодействие проявляется в следующем:

- в закупке сырья и материалов у сторонних поставщиков;

- в подборе и смене персонала;

- во влиянии вкусов и предпочтений потребителей на ассортимент производимой продукции;

- в действиях конкурентов;

- в регулировании деятельности организации со стороны государственных и иных органов власти и т.д.

Анализ макроокружения показал, что на предприятие оказывается влияние со стороны правовых органов в сфере обязательного лицензирования деятельности и сертифицирования продукции. Это влияние ощущается в повседневной деятельности, но не несет в себе негативного воздействия и снижения результативности деятельности. Затраты, понесенные предприятием в ходе осуществления перечисленных мероприятий, относятся на снижение прибыли.

Политические процессы, происходящие в стране, также оказывают опосредованное воздействие в той мере, в какой снижается покупательная способность по отношению ко всем товарам и услугам.

Большее по сравнению с предыдущими параметрами влияние оказывает развитие научно-технического прогресса и достижения современных технологий. Это выражается в разработке современных материалов и технологий их производства, а также в усовершенствовании традиционных методик производства.

Анализ объектов и субъектов управления проводится в системном единстве с анализом внешней среды. Изучение конкурентной среды позволило выявить тот факт, что непосредственные конкуренты, т.е.

производители аналогичной продукции не оказывают сильного воздействия на потребителей, рыночные сегменты поделены приблизительно

пропорционально. Существует собственный круг постоянных потребителей.

Структурная схема контроля и диагностики проблемы (см. Приложение 4).

На предприятии обнаружена проблема. Под проблемой понимается критическое рассогласование между желаемым и реальным состоянием. В данном случае это хорошо налаженное производство и плохо поставленный сбыт, тогда как при хорошем производстве не должен отставать и сбыт, чтобы иметь возможность инвестировать свободные финансовые ресурсы в еще большее усовершенствование производства.

Осознание проблемы состоит в установлении факта ее существования по результатам контроля деятельности или исследования рыночных возможностей. Проблема, достигшая определенной остроты, трансформируется в мотив для деятельности организации и её менеджеров.

Структурировать проблему позволяет процесс построения дерева проблем. (см. Приложении 5).

По результатам работы по выявлению проблемы, перед персоналом предприятия была поставлена цель - увеличить объемы сбыта готовой продукции в течение 6 месяцев и повышение потребительского предпочтения именно в сторону нашей продукции.

Поставленная цель отвечает всем необходимым требованиям, предъявляемым к целям: она ясна и понятна исполнителям, она измеряема количественными методами, она имеет сроки реализации, она согласовывается с глобальной целью деятельности всей организации.

В практической части моей работы я рассмотрю процесс принятия управленческого решения по решению выявленной проблемы и устранению неудовлетворительных результатов работы.

# 2.1 Научно-методическая часть

Необходимость применения теории принятия решений в практической деятельности руководителей обусловлена следующими обстоятельствами:

1 Анализ фактического состояния объекта управления на основе контрольной информации проводится по определенным параметрам.

2 Определение наличия отклонений от программного состояния в настоящем и возможности их возникновения в будущем, устранение или предотвращение которых требует управляющего воздействия. На этом этапе необходимо принимать во внимание прогнозную информацию о будущем состоянии объекта управления и окружающей среды, с тем, чтобы предвидеть возникновение противоречия, предотвратить его усугубление и появление конфликтной ситуации. В случае отсутствия отклонения переходим к этапу 3, в случае наличия отклонения – к этапу 4.

3 Если установлено, что по сумме контролируемых параметров отклонений нет, то при их отсутствии и по другим параметрам процесс заканчивается. Если же отклонения имеются или есть предпосылки их возникновения, то следует вернуться к этапу 1.

4 Анализ ситуации и определение причин отклонений. При положительном ответе на этапе 2 приступаем к изучению ситуации и характеристике причин, вызвавших отклонение. Для диагностического анализа в ряде случаев целесообразно привлечь группу экспертов, сформированную из опытных высококвалифицированных специалистов.

5 Причины, вызвавшие отклонение, могут быть внутренними или внешними по отношению к системе. Если установлено, что причины отклонения внутренние, переходим к этапу 7, в случае «нет» – к этапу 6.

6 Устанавливаем, являются ли причины отклонения внешними. В случае «да» переходим к этапу 7, при отрицательном ответе необходимо вернуться к этапу 4 и установить причины и характер отклонений.

7 Этап определения стратегии решения. Этот этап сложный и ответственный. Он включает постановку цели, определение критериев достижения цели, поиск средств и способов ее достижения.

Для определения главной цели составляем полный перечень целей, а затем на основе количественной и качественной характеристик каждой из них выявляем приоритет какой-либо одной.

Особое значение на данном этапе имеет прогностическое обоснование цели. Прогнозное исследование может быть направлено как на определение реально достижимой, отвечающей потребностям общественного развития цели, так и на поиск средств и способов достижения поставленной цели.

8 Оценка конкретной обстановки. После разработки стратегии решения необходимо провести оценку обстановки по кадрам, ресурсам, технике, времени, технологии, эффективности в настоящем с учетом тенденций изменения этих условий в перспективе.

9 Устанавливаем исходя из информации, полученной на этапе 8, соответствует ли выбор цели и способов ее достижения реальной обстановке. В случае «нет» необходимо вернуться к этапу 7 и вновь пересмотреть стратегию решения, в случае «да» переходим к этапу 10.

10. Подготовительный этап выработки решения, определение круга должностных лиц и функциональных подразделений, которые необходимо включить в ход процесса, а также ответственных за выполнение конкретных работ и должностного лица соответствующей ступени иерархии управления, имеющего право на окончательное принятие решения. Результатом подготовительного этапа должен быть план работ по выработке решения.

11. После подготовительного этапа следует информационный. На этом этапе осуществляются поиск, сбор и обработка необходимой для принятия решения информации.

12. Анализируем, достаточно ли собранной информации для принятия решения. В случае «нет» переходим к этапу 13, в случае «да» - к этапу 14.

13. Устанавливаем возможность получения дополнительной информации. В случае «да» – возврат к этапу 11, в случае «нет» переходим к этапу 14.

14. Уточнение прогноза результата. На основании всей собранной информации уточняем объективные условия и возможности достижения цели, а также анализируем возможные изменения в ходе этого процесса и их влияние на конечный результат.

15. Выработка экспертных рекомендаций по элементам решения. В ходе рассматриваемого процесса неоднократно прибегаем к рекомендациям экспертов, что вызвано, во-первых, наличием неформализуемых ситуаций, явлений и факторов, влияющих на них, во-вторых, желанием, повысить эффективность формальных методов (область применения которых ограничена), сочетая их с эвристическими. Вместе с тем привлечение экспертов позволяет при необходимости получать дополнительную информацию посредством усреднения мнений высококвалифицированных специалистов.

16. Выработка решения. Изучив особенности ситуации, определив главную цель и всесторонне оценив обстановку на основании полной, достоверной и своевременной информации, осуществляем разработку возможных вариантов решения, их оценку и сравнение. Возможные альтернативы решения удобнее всего разрабатывать при помощи моделирования.

В случае неформализуемости ситуации или в условиях дефицита времени альтернативы решения можно успешно разрабатывать при помощи эвристических методов (например, методы Дельфи).

Возможные варианты решения оцениваются по соответствующим критериям оптимальности и эффективности. Альтернативы следует сравнивать с учетом последствий (экономических, социальных и т.п.) для каждого варианта решения. В результате сравнения и оценки альтернатив выбираем наилучшее решение.

17. Выработанный проект решения следует всесторонне обсудить на специальном совещании при участии представителей общественных организаций, непосредственных разработчиков проекта решения, высококвалифицированных специалистов и производственников. Цель обсуждения - внесение замечаний и дополнений к представленному проекту решения, а также анализ того, найден ли наилучший вариант. В случае «да», приняв к сведению высказанные замечания и дополнения к решению, переходим к этапу 19, в случае «нет» - к этапу 18.

18. На этом этапе следует установить, возможны ли дополнительные варианты решения. При положительном ответе -возврат к этапу 16, при отрицательном переходим к этапу 19.

19. Принятие решения. На этом этапе руководитель единолично или коллегиально (совместно с представителями общественных организаций и специалистами) анализирует решение, приложенные к нему материалы и выбирает окончательный вариант. Принятое решение фиксируется и оформляется соответствующими документами, в которых указываются: цель решения; перечень мероприятий, подлежащих реализации; ответственные за выполнение этих мероприятий; сроки реализации решения и т.д.

20. На основании приказа или распоряжения разрабатывается план реализации принятого решения, что рекомендуется делать при помощи сетевой матрицы. Для этого нужно составить перечень работ и указать, кто, как, когда, с кем, где и в какой последовательности должен выполнять определенный этап. После этого перед каждым участником ставится конкретная задача.

21. Документальное оформление задач.

22. Этап организации выполнения решения включает пропаганду и разъяснение решения, координацию его осуществления, оперативное регулирование и корректировку. Для обеспечения эффективной реализации решения рекомендуется прогнозировать ход выполнения принятой программы действий, факторы, способствующие и препятствующие достижению цели.

23. Выполнение решения контролируется по промежуточным и конечным результатам и срокам выполнения программы реализации. Полученная информация в ходе выполнения решения периодически обрабатывается в целях прогнозирования выполнения программы в течение следующего отрезка времени. Прогнозные данные анализируются с учетом заданных ограничений и других контролируемых параметров.

24. На основании информации, полученной на этапе 23, определяется наличие отклонений. В случае «нет» процесс заканчивается, в случае «да» переходим к этапу 25.

25. Определяем, насколько выявленные отклонения серьезны (с точки зрения предъявленных к программе требований и ограничений) и нужны ли дополнительные решения. При ответе «нет» следует вернуться к этапу 22 и ограничиться простой корректировкой. При наличии серьезных отклонений, требующих воздействия на систему, возникает необходимость возобновить процесс с этапа 1 для выработки и реализации дополнительного решения.

Данный «типовой» алгоритм процесса выработки и реализации управленческих решений позволяет систематизировать решения, упорядочить, подчинить их определенному логическому плану, а также значительно облегчает контроль и координацию действий исполнителей. Алгоритм может стать основой при составлении структурно - информационных схем процесса и программ решения на компьютере. На его базе удобно разрабатывать более детальный перечень работ и операций для планирования процесса и осуществления других организационных мероприятий.

Для того чтобы быть эффективным, т.е. достигать некоторых поставленных целей, решение должно удовлетворять ряду требований:

- быть реальным, т.е. исходить из достижимых целей, реально располагаемых ресурсов и времени (поэтому решение должно содержать цели, декомпозицию (расчленение) цели на задачи, оценку располагаемых и потребных ресурсов, сценарий достижения целей в результате решения задач и другие элементы соответствующей направленности);

- содержать механизм реализации, т.е. содержание решения должно включать разделы, охватывающие организацию, стимуляцию, контроль при реализации решений;

- быть устойчивым по эффективности к возможным ошибкам в определении исходных данных;

- готовиться, приниматься и выполняться в реальном масштабе времени тех процессов, которыми управляют с учетом возможных скоростей развития нештатных, аварийных ситуаций;

- быть реализуемыми, то есть не содержать положений, которые сорвут исполнение в результате порождаемых им конфликтов;

- быть гибким, то есть изменять цель и(или) алгоритм достижения цели при изменении внешних или внутренних условий, содержать описание состояний объекта управления, внешней среды, при которых выполнение решения должно быть приостановлено и начата разработка нового решения;

- предусматривать возможность верификации и контроля исполнения.

Цели и задачи должны быть реальными, соотноситься с располагаемыми ресурсами и их видами для решения конкретных задач, а также теми способами и технологиями, которые предполагается применять. Это предполагает использование различных видов нормирования при прогнозировании и планировании решений.

Решение будет реализуемым, если оно предусматривает: организацию, стимулирование (мотивацию),контроль выполнения.

Организация выполнения решения может включать два аспекта.

Во-первых, это организация новой системы при решении крупной новой проблемы. В этом случае может использоваться метод функционально-логического проектирования структур организационно-производственных систем.

Во-вторых, это изменение функций, структуры, параметров уже существующей системы. В частности, важно избежать в организационно-производственной системе линейно-функционального конфликта, порождаемого несоответствием административного деления организационно-производственной системы и используемых технологий.

При этом происходит перераспределение функций подразделений, их специализации и, соответственно, власти, ответственности, ролей отдельных менеджеров в организационно-производственной системе, со всеми вытекающим отсюда последствиями. Стимулирование исполнения решения тоже может быть двояким: общеорганизационным, целевым.

Общеорганизационным стимулированием называют стимулирование, обеспечиваемое фактом работы в данной организации на данной должности, с соответствующими ей материальным вознаграждением, социальным статусом, возможностью к самореализации.

Угроза потери должности может обеспечивать выполнение решения до тех пор, пока соответствующие этой должности факторы здоровья (загрузка, вознаграждение, безопасность и т.п.) находятся в приемлемом для данной категории менеджеров диапазоне. При выходе факторов здоровья за пределы названного диапазона общеорганизационной мотивации становится недостаточно. Поэтому при разработке решения, во-первых, необходимо проверить, является ли достаточным уровень общеорганизационного стимулирования, и, если это не так, предусмотреть целевые меры и выделить на это соответствующие ресурсы. При этом в качестве мотивирующих ресурсов могут использоваться не только материальные, но и моральные стимулы, а также ожидание карьерного роста.

Отсутствие реальных мероприятий по контролю, особенно, когда это известно еще на стадии разработки решений, может сделать всю остальную работу по подготовке и принятию решений бессмысленной.

Качество управленческого решения определяет в значительной мере конечный результат и эффективность выполнения задач управления. Качество управленческого решения зависит от ряда факторов:

- качества исходной информации, определяемого ее достоверностью, достаточностью, защищенностью от помех и ошибок, формой представления (Известно, что точность результатов расчета не может быть выше точности, используемой для расчета информации);

- оптимального или рационального характера принимаемого решения;

- своевременности принимаемых решений, определяемой скоростью их разработки, принятия, передачи и организации исполнения;

- соответствия принимаемых решений действующему механизму управления и базирующихся на нем методов управления;

- квалификации кадров, осуществляющих разработку, принятие решений и организацию их исполнения;

- готовности управляемой системы к исполнению принятых решений.

Кроме того, чтобы быть качественным, управляющее решение должно быть устойчивым по эффективности к возможным ошибкам в определении исходных данных и гибким - предусматривать изменение целей и алгоритмов достижения целей. В противном случае незначительные по величине отклонения исходных данных, которые могут возникнуть в любой момент и по различным причинам, будут переводить управленческое решение из разряда эффективных в число неэффективных.

**2.2 Проектная часть**

Далее, согласно, приведенных материалов о проделанной работе по выявлению проблем, руководством предприятия выявлена наиболее важная для стратегического развития предприятия проблема. Она связана с перестройкой принципов работы маркетингового подразделения фирмы. В рамках решения данной проблемы можно выделить несколько направлений ее решения. С одной стороны, это изменение методологического подхода к организации службы маркетинга на предприятии. А с другой стороны, это изменение влияния человеческого фактора на решение проблемы.

Можно предложить несколько вариантов решения данной проблемы. Они приведены в виде дерева решений (см. Приложение 6).

Алгоритм выбора метода решения определенной проблемы представлен в приложении 7.

Согласно приведенного алгоритма выбора и принятия управленческого решения проблемы увеличения эффективности деятельности ОАО «Тайфун» были выбраны и оценены как наиболее отвечающие поставленным целям и задачам, следующие решения:

Сформировать новую структуры маркетингового отдела фирмы.

1. Принять как основную в системе мотивации деятельности персонала программу материальной заинтересованности персонала в повышении объемов продаж и премирования по результатам деятельности фирмы за каждый квартал.
2. Построить систему продаж через привлечение дилеров и дистрибьюторов на договорной основе.
3. Ценовую политику установить по системе «издержки плюс».
4. Провести исследование рынка, после чего разработать ассортимент производимой продукции и производственную программу в соответствии с результатами исследований.

Критерий эффективности управленческого решения выражается, как правило, в виде совокупности показателей и выступает в качестве мерила познания изучаемого явления.

При выборе критерия эффективности решения следует руководствоваться следующими основными требованиями:

- во-первых, он должен быть выражен количественно, т.е. иметь физический смысл;

- во-вторых, должен наиболее полно отражать результаты решения;

- в-третьих, быть достаточно простым, понятным и конкретным.

Как правило, процесс выбора критерия эффективности основывается на логических рассуждениях и интуиции лица, принимающего решение.

Критерием оценки эффективности решения поставленной проблемы будет являться создание такой маркетинговой службы на предприятии, при которой вся произведенная продукция будет реализована за период производства следующей партии продукции с максимальной прибылью.

Для окончательного принятия решений по каждому исследуемому варианту необходимо сопоставить как получаемый в результате принятия решения эффект, так и возможные затраты (денежные, затраты трудовых, материальных и прочих ресурсов) на его реализацию. Количественная оценка эффекта, полученного в результате принятия того или иного решения, выражается не только в денежной форме, но и зависит от изменений в составе капитальных вложений, социальных условий труда, психологического климата и т.д. Сопоставление вариантов предусматривает исключение непригодных и выбор наиболее приемлемых. Анализ производится с использованием методов экономического и системного анализа.

В наиболее общем виде выбор окончательного решения определяется характером поставленной задачи, имеющимися ресурсами, информационной обеспеченностью процесса управления.

Из предложенных способов решения проблемы два не удовлетворили фирму сразу: во-первых, изменение ценовой политики не представляется возможным, т.к. данный рынок самостоятельно регулирует уровень цен на основании спроса и предложения; во-вторых, изменение структуры службы маркетинга считается не целесообразным, т.к. фирма имеет квалифицированных специалистов, а поиск нового персонала займет время и приведет к дополнительным расходам денежных средств. Реально возможными остались только варианты изменения стратегии продаж на основании изучения спроса покупателей.

Для принятия решения, требующего определения и учета значительного числа факторов, целесообразно привлекать тех сотрудников, которые в большей или меньшей степени знакомы с поставленной проблемой и смогут дать определенные рекомендации при ее рассмотрении. Отмечается, что групповые решения эффективные при условии, если группа невелика по составу и числу ее членов имеется возможность непосредственного общения для обсуждения решений. При этом ценность решения, принимаемого группой, выше и его компетентность больше, чем решения, принятого единолично.

Итак, принято решение об изменении стратегии продаж с одновременным изучением потребителей и их спроса на продукцию.

Для этого составили следующее дерево целей (см.Приложение 8).

В соответствии с приведенным деревом решений необходимо установить все моменты риска с целью их заблаговременного исключения из практической деятельности фирмы. Для рассматриваемого производственного предприятия «Тайфун» можно выделить следующие рисковые ситуации:

1. Разработанный ассортимент продукции, не востребован на рынке и возникла необходимость срочной распродажи товарных остатков с целью не допущения остановки производственного процесса.

2. Произошел технологический сбой, что повлекло не выполнение договорных обязательств и дополнительные расходы по восстановлению процесса производства и на штрафные санкции.

3. Произошел разрыв договорных отношений с одним из дилеров, который нёс на себе основную нагрузку по реализации продукции, что может вызвать застой готовой продукции на складе.

4. Для локализации приведенных рисковых ситуаций могу привести вариант возможной деятельности сразу с несколькими дилерами и одновременное поддержание собственной сбытовой сети. Имеется в виду, что необходимо заключать агентские соглашения одновременно с несколькими фирмами, чтобы не допустить провала в деятельности из-за сбоев в работе одного крупного агента. При этом остро встает вопрос о согласовании графиков поставок и отгрузок, чтобы избежать не цикличности в процессе реализации. То есть график должен быть составлен таким образом, чтобы в каждый отрезок времени продукцию обязательно получал какой-либо дилер, а если есть необходимость накопить большой объем продукции одному потребителю, то в это время не отгружается продукция другим потребителям. С другой стороны, необходимо производить несколько видов продукции, а не делать ставку на какой-либо один товар, так, чтобы существовала взаимозаменяемость.

**3. Расчетная часть**

К принципам экономического обоснования принятия управленческого решения относятся:

1. Учет факторов времени.
2. Учет затрат и результатов относительно жизненного цикла товара.
3. Применение системного подхода.
4. Применение комплексного подхода.
5. Обеспечение многовариантности технических решений.
6. Обеспечение сопоставимости вариантов по исходной информации.
7. Учет факторов неопределенности и риска.

Рассмотрим подробнее некоторые из этих принципов.

Сущность фактора времени заключается в том, что инвестор, вложив свои средства в какое либо мероприятие, через несколько лет получит большую сумму. Вычтя из этой суммы первоначальные вложения, получим прибыль от вложений.

Применение комплексного подхода к расчёту экономического эффекта выражается в том, что наряду с расчётом прямого экономического эффекта от реализации технических новинок необходимо учитывать побочные, сложные по методу расчёта социальный и экологический эффекты от повышения показателей экологичности и эргономичности нового объекта. К этим показателям относятся сокращение вредного воздействия на воздушный бассейн, почву, воду, природную среду, повышение уровня автоматизации управления, снижение показателей радиоактивности, уровня шума, вибрации и др. Эти показатели должны обеспечивать сохранение жизни (здоровья) человека и охрану окружающей природной среды.

Обеспечение многовариантности технических и организационных решений является одним из важнейших принципов менеджмента. К реализации принимается вариант с наибольшим экономическим эффектом.

Сопоставимость вариантов расчета по исходной информации обеспечивается путём приведения их к одному объему, к одним срокам, уровню качества, условиям применения. На практике не всегда одновременно проявляются все перечисленные факторы. Некоторые из них приводятся в сопоставимый вид путём применения для всех вариантов одной и той же математической модели расчёта.

Мероприятия по повышению качества процесса в системе (в нашем случае это процесс доставки оборудования) - совершенствование технологии, организации производства, оперативного управления, повышение уровня автоматизации.

Эффект, получаемый потребителем за счет применения более качественного товара и соответственно более полного удовлетворения своих потребностей, либо выпуска с применением данного товара более качественной продукции (реализуемой по большей цене) или в больших количествах (за счет повышения качества товара), в условиях конкуренции автоматически распределяется между изготовителем и потребителем товара через его цену на рынке.

Экономический эффект разработки и реализации мероприятий по совершенствованию технологии, организации производства, системы оперативного управления либо повышению уровня автоматизации производства (в целом - повышение качества процесса в системе) изготовитель товара определяет по формуле:



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| где |  | ожидаемый экономический эффект разработки и внедрения мероприятий по повышению качества процессов в системе за срок применения мероприятий () |
|  |  | количество наименований выпускаемых фирмой товаров, на которые распространяется данное мероприятие,  |
|  |  | прогноз цены i-го товара в году t |
|  |  | прогноз себестоимости единицы i-го товара в году t |
|  |  | прогноз налогов по единице i-го товара в году t |
|  |  | прогноз объема выпуска i-го товара в году t |
|  |  | годовые вложения инвестиций в мероприятия по повышению качества процессов в системе,  |
|  |  | единовременные затраты на повышение качества процессов в году  |

Эффективным управленческое решение можно считать в том случае, если не существует другого решения, имеющего более высокие оценки хотя бы по одному критерию и равные оценки по остальным критериям эффективности. Правильный выбор критерия эффективности, по существу, эквивалентен не только правильной формулировке задачи, но и определению основных направлений действий по реализации решения.

Теорией принятия решений выработан ряд требований к выбору критериев эффективности. Так, отмечается, что критерий эффективности должен быть всегда один.

**3.1 Рекомендации и требования по выбору критериев эффективности принятия решений**

Рекомендации.

- для решений, связанных с планированием, разработкой конструкций изделий и технологических процессов, целесообразно принимать объём затрат на производство продукции, трудоёмкость обслуживания и условия труда;

- достаточно учитывать критерий эффективности всей системы;

- в качестве критериев эффективности могут быть приняты определенные границы значения показателя;

- в тех случаях, когда оценка эффективности требует привлечения большого количества критериев эффективности, целесообразно сгруппировать их.

Требования к критерию эффективности:

- он должен отражать многоцелевую направленность производства;

- критерий должен учитывать объективные закономерности развития экономики и базироваться на информации, которую можно получить;

- его необходимо дополнить соответствующими локальными критериями, которые будут использоваться на более низких уровнях в системе планирования.

В наиболее общем виде критерий эффективности должен быть сформирован на основе определенной совокупности показателей, характеризующих качество и эффективность принимаемого решения.

Эффективность управленческих решений определяется многими количественными и качественными факторами технико-технологического, социально-экономического и организационного характера.

К технико-технологическим факторам повышения эффективности управленческих решений относятся: машиновооруженность труда, степень использования средств оргтехники, техническая культура специалистов и технических исполнителей и др.

К социально-экономическим факторам относятся: авторитет руководителя, межличностные отношения, психологические характеристики, конфликтные ситуации, система морального и материального стимулирования, санитарно гигиенические условия труда, утомляемость, физические нагрузки, общее состояние здоровья работников и другие.

К организационным факторам: степень рациональности структуры аппарата управления, состояние разделения и кооперации труда, подбор и расстановка кадров, организация исполнения, организация рабочих мест, рациональность использования рабочего времени.

При решении проблемы определения эффективности принятия решений весьма важными условиями являются учет действия и взаимодействия различных групп факторов, определение количественного влияния как на эффективность деятельности по управлению производством, так и на конечные результаты эффективности производства.

Весьма часто критерий эффективности решения выражается вероятностными характеристиками - вероятностью достижения цели операции или математическим ожиданием какого-либо показателя, характеризующего успех или неуспех в выполнении той или иной операции (действия).

При рассмотрении различных вариантов решений, ведущих к достижению определенных целей, задача обычно формируется как необходимость достижения поставленной цели при оптимальных затратах. Между тем многогранность управленческой деятельности определяет необходимость определения как технико-технологических, так и социально-экономических, политических и прочих целей. В зависимости от выполняемых функций цели могут быть подразделены на простые и сложные.

Поскольку одни и те же цели могут быть достигнуты при различной величине затрат, то в качестве основного показателя эффективности принимаемых решений может служить отношение получаемого в результате реализации решений эффекта, выраженного показателем степени достижения цели, к величине относительных затрат на достижение поставленных целей:



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| где | Y | величина полученного эффекта, которая выражается показателем степени достижения поставленных перед коллективом целей. При этом  |
|  | Z | величина относительных затрат на достижение поставленных целей (коллективом, отдельным работником), которая определяется как отношение фактических затрат к плановым |

Обобщающим показателем, который с достаточной степенью точности характеризует степень выполнения плановых заданий по целой совокупности показателей является модифицированный показатель избыточности Шеннона, который одновременно является и одним из показателей эффективности принимаемых решений:



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| где |  | вероятность k-го показателя выполнения плановых заданий оказаться в i-ом состоянии к плановым |
|  |  | число случаев нахождения i-го показателя в i-ом состоянии |

Другим показателем эффективности принимаемых решений может служить показатель оперативности работы подразделения (работника) аппарата управления, характеризующий оперативность принятия решений.

Помимо экономического важен социальный аспект эффективности принятия решений. Важно учесть: перспективную значимость решений, их возможный результат и последствия, уровень соответствия принятых решений задачам общественного развития. Следует предвидеть возможные последствия воздействия решений не только на непосредственных исполнителей, но и на широкие слои населения, изменения в их психологии, в образе мышления и поведении, стиле деятельности и т.д.

К числу основных показателей социальной эффективности принимаемых решений можно отнести: улучшение условий труда, повышение удовлетворенности трудом, снижение текучести кадров, сокращение затрат тяжелого и неквалифицированного труда, развитие творческой активности и инициативы, улучшение межличностных отношений и т.п.

# Заключение

Планирование представляет собой наиболее существенную из всех менеджерских функций, поскольку связано с целями, альтернативным выбором, определяет действия как перспективные, так и текущие. Планирование находит отражение во всех функциях менеджмента, но логически предшествует им, т. е. менеджер организует, контролирует, стимулирует и руководит в соответствии с планами.

1. Решение - это выбор альтернативы. Необходимость принятия решений объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности, возникает на всех этапах процесса управления и составляет часть любой функции менеджмента.
2. Импульсом управленческого решения является необходимость ликвидации, снижения актуальности или решения проблемы, т.е. приближение в будущем реальных параметров объекта (явления) к желаемым, прогнозным.
3. Принятие решения - не одномоментный акт, а результат процесса, имеющего определенную продолжительность и структуру. Процесс принятия решений - циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, выборе из них наилучшей и ее реализации.
4. Основные требования к качеству информации для принятия управленческого решения: своевременность, достоверность, надежность, комплексность, адресность, правовая корректность, многократность использования, высокая скорость сбора и обработки информации, возможность кодирования, актуальность.
5. К основным параметрам качества управленческих решений следует отнести: степень риска вложения инвестиций, вероятность реализации решения, степень адекватности теоретической модели фактическим данным.

6. К основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческих решений относятся: применение к разработке решения научных подходов, изучение влияния экономических законов на эффективность решения, обеспечение качественной информацией, применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования, построение дерева целей, обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов, многовариантность решения, правовая обоснованность, автоматизация, мотивация качественного решения, наличие механизма реализации решения.

7. К принципам экономического обоснования управленческих решений относятся: учёт фактора времени, учёт затрат и результатов за жизненный цикл объекта, применение к расчёту системного и комплексного подходов, многовариантность, сопоставимость вариантов, учёт фактора неопределенности и риска.

8. Была выявлена проблема в деятельности ОАО «Тайфун» - неудовлетворительное построение системы сбыта продукции при успешном ее производстве. Настоящая работа на основе теоретического материала рассматривает варианты решения выявленной проблемы.

9. В результате деятельности по разработке управленческого решения для ОАО «Тайфун» был разработан спектр мероприятий по улучшению системы сбыта продукции и работы маркетинговой службы, включающий в себя мероприятия по исследованию рынка и разработке соответствующего ассортимента продукции, изменения системы сбыта через создание дилерской сети.

В заключение работы мне хотелось бы отметить важность верного и своевременного принятия управленческого решения.

**Литература**

1. Основы менеджмента: Методические указания по выполнению курсовой работы для студентов 3 курса специальности 080507 (061100) «Менеджмент организации» (первое высшее образование) и 4 курса (второе высшее образование).- М.: ВЗФЭИ, 2006.- 32 с.

2. Антикризисное управление. Конспект лекций. Е. А. Бабушкина, О. Ю. Бирюкова, Л. С. Верещагина. Издательство: Эксмо, 2008г.; 160 с.

3. Имитационные системы принятия экономических решений./ Под ред. К.А.Багриновского, В.С. Прокопова. – М.: Наука, 2007.

4. Бакальская Е.В., Белый Е.М. «Товарное и сервисное управление торговыми предприятиями»//журнал «Менеджмент в России и за рубежом» №5, 2006г.

5. Бородушко И.В. Стратегическое планирование и контролинг. - СПб.: Питер, 2006. - 192 с.

1. Венеделин, А.Г. Подготвка и принятие управленческого решения: Методологический аспект/ А.Г.Венеделин. – М.: Экономика, 2006.

7.Голубков Е.П. Какое принять решение? (Практикум хозяйственника). – М.: Экономика, 2006.

8. Менеджмент: Учебное пособие / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, М.С. Зайналабидов. – М.: ОАО «Московские учебники»; Ростов н/Д: Феникс, 2006.

9. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии: Учебник. - М.: Академический проект, 2006. – 528 с.

10. Менеджмент. Конспект лекций. Л. И. Дорофеева.

Издательство: Эксмо, 2007 г.; 192 стр.

11. Набор инструментов для управления проектами. / Драган З. Милошевич: Пер. с англ. Мамонтова Е.В.: Под ред. Неизвестный С.И.- М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2008.- 729 с.: ил.

12.Управленческие решения: учебное пособие/ Н.В. Злобина.- Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. Университета, 2007-80 с.-100 экз.

13. Кабанов В. О.Повышение эффективности планирования на предприятиях с гибким производственным процессом // Современное право. - 2006. - №12. – С. 10-15.

14. Кантор Е.Л. Планирование на предприятии: Учебное пособие. - СПб.: Вектор, 2006. – 160 с.

15. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений /Под. ред. д-ра психол. наук, академика РАО, проф. В.Д. Шадрикова. – М.: Юристъ, 2007.

16. Либерман И.А. Планирование на предприятии: Учебное пособие. - М.: РИОР, 2007. – 202 с.

17. /Менеджмент: Учебник/ М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Басовский Л.Е.// Под общ. ред М.П. Переверзева.-М.: ИНФРА-М, 2007.-439 с.

18. Переверзев М.П., Шайденко И.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник.- 2-е изд., доп. и перераб./од общ. ред. Проф. М.П. Переверзева.- М.: ИНФРА-М, 2008.-330 с.-(высшее образование).

19. Райан Б. Стратегический учет для руководителя / Пер. с англ. под ред. В.А. Микрюкова. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2006.

20. Общее управление организацией. Теория и практика: Румянцева З.И.- М.: ИНФРА – М, 2007.- 304 с.- (Высшее образование).

21. Семёнов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Учебник.- 5-изд., перераб. и доп.- М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К», 2008.- 556 с.

22. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом/ Изадние 4-е, перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 2006.

26. Шевчук Д.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие. - Рн/Д: Феникс, 2007. - 208 с.

23.Портал Архивы Росси.

Федеральное архивное агенство.

24. www.aup.ru

25. www.cfin.ry

26. www.ek-lit.agava.ru

27. www.elitarium.ru

28. www.tppkaluga.ru

ОАО «Тайфун Калуга».