ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРЦИИ

Белгородский Государственный Технологический Университет

имени В. Г. Шухова

Кафедра Стратегического управления

## Курсовая работа

**По дисциплине: теория и принятие стратегических решений в управлении.**

**На тему: « Контроль и оценка эффективности управленческих решений ».**

Выполнил: Студент группы ЭКЗ – 65

# КОЗЛОВ В. Ю.

Проверила: д.э.н., доцент ЧИЖОВА Е. Н.

Белгород 2005 г.

**Введение**

I. Теоретическая часть.

* 1. Контроль реализации управленческих решений.
  2. Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решений.
  3. Оценка эффективности управленческих решений.
     1. Решение как инструмент изменений в функционировании и развитии предприятия.
  4. Особенности оценки эффективности решений.

II. Практическая часть.

1. Характеристика предприятия.
2. Диагностика проблемы.
3. Принятие решения.
4. Эффективность управленческого решения

Заключение

Список используемой литературы.

Введение

Управленческие решения – один из наиболее важных процессов. От его эффективности в значительной степени зависит успех дела. Только профессиональный менеджер владеет технологиями выработки, принятия, реализации управленческих решений, без которых эффективное управление организацией в сложной экономической обстановке практически невозможно. Каждый менеджер знает, что, прежде чем начинать какое- либо дело, необходимо определить цель своих действий: стратегическую (на долговременную перспективу) и тактическую (для конкретного действия).

Цели должны быть конкретными и измеримыми, т.е. для каждой цели должен существовать критерий, который позволил бы оценить степень ее достижения. Если такого критерия нет, то невозможна реализация одной из основных функций управления – контроля. И в этом смысле цель, степень достижения которой можно количественно измерить, всегда лучше цели, сформулированной лишь словесно.

Не менее важное профессиональное качество менеджера – умение предвидеть. Тот, кто не умеет предвидеть, не может управлять.

Внешняя и внутренняя среда, в которой функционирует организация, подвержена непрерывным изменениям, степень значимости которых различна. Чтобы не оказаться в ситуации водителя, не заметившего резкого поворота дороги, контроль за состоянием внешней и внутренней среды организации должен осуществляться непрерывно.

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

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

I. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

1.1. КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Контроль — это одна из основных функции управления, представляющая собой процесс обеспечения достижения целей, поставленных организацией, реализации принятых управленческих решений.

При помощи контроля руководство организации определяет правильность своих решений и устанавливает потребность в их корректировке.

Процесс контроля - это, с одной стороны, процесс установления стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и их отклонения от этих стандартов; с другой - процесс отслеживания хода выполнения принятых управленческих решений и оценки результатов в ходе их выполнения.

Основная причина необходимости контроля — это неопределенность, являющаяся неотъемлемым элементом будущего и присущая любому управленческому решению, выполнение которого предполагается в будущем.

Между прогнозировавшимся развитием ситуации при принятии управленческого решения и реальным развитием ситуации принятия решения всегда неизбежен некоторый зазор, некоторые отклонения, поскольку принятие решения осуществляется на основании того или иного видения ситуации, той или иной модели ситуации, которая всегда является неполной.

Насколько удачна модель и эффективно принятое управленческое решение, зависит от профессионализма менеджера, принимающего решения.

Поэтому при осуществлении контроля оценивается и измеряется как ход выполнения принятых организацией решений, так и соответствие принятых ранее решений реализовавшемуся развитию ситуации принятия решения.

Кроме того, нельзя забывать, что исполнители принятых решений — люди, а не машины и возможны отклонения в ходе выполнения принятых решений, и по этой причине, например может быть неэффективным взаимодействие работ между различными подразделениями внутри организации, может быть недостаточно правильно понято задание, наконец, исполнитель может заболеть, его может переманить конкурент и т. д.

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

Если принятое ранее решение оказалось недостаточно эффективным или ошибочным, то именно хорошо отлаженная система контроля может позволить своевременно это установить и внести коррективы в действия организации.

Хорошо отлаженная система контроля своевременно выявляет проблемы.

Это справедливо и для решений, содержащих элемент риска, так как она позволяет выявить те положительные аспекты и сильные стороны, которые определились в организации при осуществлении ее деятельности.

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

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

Контроль подразделяется на предварительный, текущий и заключительный.

Предварительный контроль осуществляется до начала работ. На этом этапе контролируются правила, процедуры и линия поведения, чтобы убедиться, что работа развивается в правильном направлении. На этом этапе контролируются, как правило, человеческие, материальные и финансовые ресурсы.

Контроль поступающей и исходящей из организации информации — самостоятельная управленческая задача, которой ни один руководитель не вправе пренебрегать.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе выполнения работ организацией в соответствии с принятыми решениями. Как правило, он осуществляется непосредственным начальником и основан на измерении фактических результатов проделанной работы.

Основным инструментом осуществления контроля является обратная связь. Она позволяет установить наметившиеся отклонения в ходе выполнения работ и принять корректирующие решения.

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа выполнена. Если в процессе заключительного контроля отсутствует возможность непосредственно влиять на ход выполнения работы, то результаты контроля могут быть учтены при проведении последующих работ.

Еще одной важной функцией заключительного контроля является его определяющая роль при реализации функции мотивации. Мотивация осуществляется по результатам контроля.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Третья составляющая контроля — принятие необходимых корректирующих решений.

В зависимости от сопоставления результатов выполненной работы, принятого ранее решения со стандартом, если отклонения незначительны, можно ничего не предпринимать.

Если отклонения превышают допустимую норму, то необходимы корректирующие действия.

Однако может случиться, что изменившаяся ситуация принятия управленческого решения потребует пересмотра принятых ранее стандартов и установленных норм.

При установлении системы контроля целесообразно придерживаться таких принципов, таких как: осмысленность и однозначное восприятие стандартов сотрудниками, двустороннее общение с сотрудниками, отсутствие чрезмерного контроля, установление жестких, но достижимых стандартов, вознаграждение за достижение установленных стандартов и норм.

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

Непрерывность контроля обеспечивается специально разработанной системой мониторинга хода реализации работ и принятых решений.

Для более эффективного осуществления контроля выполнения достаточно большого числа работ и принятых решений целесообразно использовать сетевые и ленточные графики, диаграммы Ганта, матричные расписания и т. д.

В заключение отметим, что эффективное функционирование системы контроля в современном управленческом контуре невозможно без использования современной вычислительной техники и современных систем поддержки и сопровождения процесса выработки и принятия управленческих решений.

1.2. Социально - психологические аспекты контроля и оценки исполнения решений

Контроль занимает особое место среди факторов, обеспечивающих выполнение принятых решений, в том числе по силе своего социально-психологического воздействия. Психологию поведения необходимо учитывать как в отношении проверяемого, так и исполнителя. В ходе проведения контроля нередко обнаруживаются трудности:

* сложность добраться до истины, избежать предвзятости, субъективных толкований;
* влияние обычных человеческих «слабостей», простительных в других случаях: излишняя доверчивость, поверхностные наблюдения, боязнь «обидеть» слишком глубоким изучением уважаемого лица, желание оправдать ожидания старшего начальника;
* недостаток компетентности;
* ограниченность времени для глубокого анализа;
* отсутствие гражданского мужества сказать правду.

Отдав распоряжение о выполнении принятого решения, руководитель далее ориентируется на обратную связь - поступающую информацию о ходе реализации решения. Но это не решает всей проблемы.

Во - первых, потому что непосредственный участник событий оценивает их с элементами субъективизма. Мы оцениваем себя чаще не по фактическим результатам труда, а по напряжению усилий, которые потребовались. Для руководителя же важна объективная оценка фактического состояния дел;

Во - вторых, руководителя интересует не столько объективная информация отдельных участков, сколько сравнительные данные о степени выполнения его решений в разных коллективах (подразделениях);

В - третьих, исполнительная и контрольная деятельности по своим целям, способам действий, мотивам, результатам и условиям принципиально отличаются и требуют различной профессиональной подготовки и опыта;

В - четвертых, руководителю в разное время требуется различная информация, для этого подчиненные должны обеспечить непрерывное представление разной информации, что отрывает их от выполнения прямых обязанностей по выполнению решений;

В - пятых, руководителю необходимы личные впечатления, живая связь с исполнителями, кроме информации, какой бы объективной она не была.

Что дает контроль подчиненным? Он призван информировать исполнителей о ходе работы, ее соответствие замыслам руководителя. Исполнитель заинтересован в том, чтобы его усилия были замечены окружающими и оценены по достоинству. Признание служит дополнительным стимулом к дальнейшим усилиям в работе, тем более уважаемых людей, признанных авторитетов. Сам факт контроля (в деликатной форме) служит аргументом, повышающим престиж выполняемой исполнителем задачи, прибавляет самоуважения, уверенности в своих делах.

Рациональная организация выполнения управленческих решений и систематический контроль за соблюдением норм и условий качественного осуществления - реальная предпосылка обеспечения их эффективности.

1.3.ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

**1.3.1. Решения как инструмент изменений в функционировании и развитии предприятий**

Одним из условий успешного функционирования и развития предприятий в рыночной экономике является постоянное качественное совершенствование их деятельности. Оно связано с изменениями в организации труда, технологическом процессе, используемом оборудовании, в системе стимулирования, кадровой политике, этических норм и др.

Преобразования должны касаться как объекта, так и субъекта управления. Руководству необходимо периодически оценивать и корректировать поставленные цели с учетом изменений внешней среды и самого предприятия.

Как правило, серьезные изменения вызывают решения о совершенствовании организационных структур управления. С ним связаны перераспределения полномочий, ответственности, перемены в координационных и интеграционных процессах. Стратегия изменений касается и людей, предполагая модификацию возможностей, установок, поведения персонала, мотивации, лидерства, формирования трудового коллектива, проведения определенной социальной политики.

Необходимость изменений диктуется требованиями рынка, на которые адекватно реагируют преуспевающие в бизнесе руководители. Для отдельных предпринимателей (например, японских) характерно провоцирование изменений на рынке, чтобы не находиться в арьергарде этих изменений, не уступать в конкурентной борьбе. Это позволяет сохранять свою «нишу» и выводит предприятия на новый организационный, экономический, технологический, культурный уровни.

Большинство зарубежных компаний (в частности, в США) придерживаются мнения, что умеренные изменения должны осуществляться ежегодно, а коренные преобразования один раз в четыре-пять лет. Необходимо помнить при этом, что нарушение привычного режима работы в течение определенного времени может негативно отражаться на результатах деятельности. Поэтому должны предусматриваться своего рода компенсаторные меры, направленные на сглаживание процесса реорганизации в фирме. Следует иметь в виду и то обстоятельство, что предприятие - это (как неоднократно отмечалось) организационная социально-экономическая система. Изменение в отдельных ее элементах с неизбежностью влекут за собой перемены в других.

Готовность к изменениям - сложный процесс во многих отношениях, в том числе психологическом. Как правило, потребность в них возникает под влиянием внешней среды, поскольку внутренняя среда более консервативна и не тяготится достигнутым рубежом своего развития. Условно в технологии изменений можно выделить этапы: осознание необходимости, формирование у коллектива предприятия и ее руководства нового взгляда на привычную действительность, осуществление изменений.

В связи с этим различают два типа лидеров: переходного периода и преобразующие. Первые носят черты реформаторов, но отягощены внутренними и внешними ограничениями. Вторые - ориентированы на созидание. Им необходимы четкое представление будущего фирмы на основе разработанной концепции перемен и способность увлечь своими идеями трудовой коллектив. При этом весьма важно исходить из миссии предприятия,-правильно определять цели, разрабатывать стратегии их достижения с учетом имеющихся материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

В ходе осуществления изменений, как в любой работе, целесообразно придерживаться определенных принципов:

* + изменения проводить в соответствии с разработанной стратегией их осуществления;
  + процесс преобразований должен быть не обвальным, а постепенным для обеспечения плавного перехода от старого к новому, чтобы иметь резерв времени для выявления и при необходимости внесения требуемых корректировок;
  + учитывать влияние человеческого фактора, вполне вероятное сопротивление некоторой части персонала грядущим переменам. Необходимо противопоставить этой группе сторонников изменений, проводить соответствующую работу по переориентации «консерваторов», привлекать внешних консультантов, если этого требуют сложившиеся обстоятельства;
  + проводить политику партнерства с сотрудниками фирмы, основанную на информированности, поощрении инициативы и творчества, формировании благоприятного климата, эффективных «команд», здорового духа соревновательности, пресечении проявлений бюрократизма;

Специалистом по менеджменту Лэрри Грейнером предложена модель успешного управления организационными изменениями, которая включает ряд этапов.

Этап I. Давление и побуждение. Суть его состоит в том, что давление внешних факторов (возросшая конкуренция, изменения в экономике и др.) должны побуждать руководителей к проведению изменений.

Этап II. Посредничество и переориентация внимания. При возникновении идеи изменений появляется необходимость в использовании посреднических услуг, консультантов.

Этап III. Диагностика и осознание. На этом этапе руководство собирает соответствующую информацию.

Этап IV. Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению. После того, как признано существование проблемы, руководитель ищет способ изменения ситуации в позитивном направлении.

Этап V. Эксперименты и выявление. Руководетво редко берет на себя риск проводить крупные изменения одновременно. Путем .эксперимента и выявления отрицательных последствий появляется возможность вовремя скорректировать действия и получить наибольшую эффективность от изменений.

Грамотная разработка решения по проведению изменений на предприятии является залогом эффективного функционирования и развития фирм в настоящем и будущем.

**1.4. Особенности оценки эффективности решений**

В теории принятия решений отдельные авторы выделяют понятия «управленческие решения» и «управленческие действие». При этом под управленческими решениями понимается внутренняя мыслительная деятельность субъекта управление (руководителя, коллегиального или коллективного органа) разрешению проблемной ситуации. Управленческие действия – это внешне наблюдаемые процессы деятельности управленческих работников по обеспечению выполнения управленческого решения. Принятие решения можно характеризовать как промежуточную фазу между решением и действием, включающую воздействие на социальную среду разработчиков и исполнителей принятого решения.

С учетом сказанного понятие «эффективность решений» можно рассматривать как эффективность разработки решения и эффективность реализации управленческих решений, что соответствует двум стадиям (этапам) процесса принятия управленческих решений. На каждом из них могут использоваться свои подходы к оценке и показатели эффективности.

Под эффективностью в общем виде понимается результативность чего-либо (производства, управления, труда). В экономической теории различают два вида эффективности: экономическую и социальную. Экономическая эффективность (Ээ) характеризуется отношением полученного результата (Р) к затр атам (З)

;

Социальная эффективность выражает степень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков) на товары, услуги.

Следует отметить, что в теоретическом и методическом плане вопросы оценки эффективности управленческих решений, как и управления в целом, разработаны еще недостаточно. Поэтому чаще всего эффективность оценивается на качественном уровне и выражается динамикой объемных и качественных показателей: производства продукции, товарооборота, издержек производства и обращения, прибыли и других, отражающих результаты деятельности коллектива предприятия в целом. При этом, как правило, не выделяется эффективность поэтапная (разработки и реализации решений).

К оценке эффективности решений подходят с позиции практика - критерий истины. С этим трудно не согласиться хотя, с другой стороны, научно обоснованные проекты решений могут по разным причинам игнорироваться практикой. И это явление, к сожалению, не столь редкое в хозяйственной жизни. Не случайно, например, утвердилось мнение, что к моделированию как методу разработки решений проявляется страх пользователей, так как порой уровень методов моделирования превосходит уровень лиц, принимающих решение. Очевидно, с течением времени сложность практического использования экономико-математических методов утратит свою значимость, чему способствует широкая компьютеризация сферы управления.

В состав качественных показателей эффективности разработки управленческих решений могут быть включены:

* своевременность представления проекта решения,
* степень научной обоснованности решений (использование научных методов разработки, современных подходов), — многовариантность расчетов, применение технических средств,
* ориентация на изучение и использование прогрессивного отечественного и зарубежного опыта,
* расходы, связанные с разработкой проектов решений,
* численность занятых в разработке решений (специалистов, привлеченных работников предприятия), стоимость и сроки реализации проекта, количество соисполнителей на этапе разработки решений,
* использование внешних консультантов в ходе разработки вариантов решений,
* степень риска в реализации решений и др.

Количественная оценка эффективности управленческих рещений во многом затруднена из – за специфических особенностей управленченского труда, которые состоят в том, что:

* управленческий труд, включая выработку и принятие решений, преимущественно творческий, трудно поддается нормированию и учету;
* реализация решения сопряжена с определенными социально-психологическими результатами, количественное выражение которых еще более затруднительно, чем экономических;
* результаты реализации решений проявляются oпосредованно через деятельность коллектива предприятия в целом, в котором сложно выделить долю затрат труда управленческого. В итоге отождествляются результаты труда разработчиков решений и исполнителей, на которых направлено управленческое воздействие;
* из-за существующих трудностей нередко отсутствует текущий контроль за реализацией решений, в результате деятельность оценивается за прошедший период, устанавливается ориентация на будущее с учетом факторов, оказавших влияние в прошлом, хотя в будущем они могут и не проявиться;
* затрудняет оценку эффективности решений и временной фактор, поскольку их реализация может быть как оперативной (сиюминутной), так и развернутой во времени (в течение дней, недель, месяцев и даже лет). Динамизм хозяйственной жизни может преподносить нюансы, в совокупности искажающие величину ожидаемой результативности решений;
* затруднено и количественное выражение характеристик качества решений как основной предпосылки их эффективности, а также действий и взаимодействия отдельных работников.

Как видим, спектр причин, затрудняющих количественную оценку управленческих решений, достаточно широк. Тем не менее теорией и практикой управления разработаны некоторые методологические подходы и методические приемы для ее проведения.

Методологические подходы к оценке эффективности решений

При всех сложностях оценки эффективности управленческого труда в большей мере разработаны теоретико - методологические и методические приемы оценки эффективности отдельных мероприятий, чем управления в целом. Так, известны методы оценки эффективности внедрения новой техники, автоматизированныхсистем управления и др.

До недавнего времени для характеристики экономической эффективности управления на государственном уровне среди других использовался обобщающий показатель - национальный доход (вновь созданная стоимость) за конкретный период времени на уровне отрасли - показатель производительности труда, на уровне предприятия - прибыль.

Один из известных подходов к оценке эффективности управления состоит в использовании понятий «эффективность в широком смысле» и «эффективность в узком смысле». Под эффективностью в широком смысле понимается результат деятельности достигнутый за счет труда всего коллектива (включая работников аппарата управления). В узком смысле эффективность выражает результативность собственно управленческой деятельности. В одном и другом смыслах для характеристики эффективности применяются обобщающие показатели и система линейных показателей экономической и социальной эффективности.

Для оценки экономической эффективности управления в широком смысле используются следующие обобщающие показатели: эффективность ресурсная и эффективность затратная.

Частных показателей экономической эффективности деятельности трудового коллектива очень много (более 60-ти). Среди них: рентабельность, оборачиваемость, окупаемость капиталовложений, фондоемкость, фондоотдача, производительность труда, соотношение роста заработной платы и производительности труда и т.д.

Обобщающими показателями социальной эффективности в широком смысле могут быть:

- степень выполнения заказов потребителей;

- доля объема продаж фирмы на рынке и др.

Частными показателями социальной эффективности являются:

- своевременность выполнения заказа;

- полнота выполнения заказа;

- оказание дополнительных услуг;

- послепродажный сервис и др.

Экономическую эффективность управления (Эу) в узком смысле характеризуют следующие показатели:

обобщающий показатель 

Частные показатели:

- доля административно-управленческих расходов в обще сумме затрат предприятия,

- доля численности управленческих работников в общей численности работающих на предприятии,

- нагрузка управляемости (фактическая численность paботающих на одного работника аппарата управления) и др.

Обобщающими показателями социальной эффективности в узком смысле являются:

- доля решений, принятых по предложению работников трудового коллектива;

- количество работников, привлеченных к разработке управленческого решения.

К частным показателям социальной эффективности относятся: степень технической оснащенности управленческого труда, текучесть работников аппарата управления, квалификационный уровень кадров и т.п.

Оценка эффективности управления может осуществляться за различные календарные отрезки времени (месяц, квартал, год). Динамика этих показателей, а также сопоставление с аналогичными данными однородных предприятий, работающих в подобных природно - географических и экономических условиях, позволяют сделать вывод об эффективности работы аппарата управления.

Изложенный подход к оценке эффективности правомерен как для характеристики результативности работы аппарата целом, так и для оценки конкретных решений. Эффективность отражает результативность, в истекшем периоде. Эта изложенная методология оценки вполне приемлема для отдельных управленческих решений. По данной схеме, например, может осуществляться оценка эффективности стратегических решений. По тактическим решениям оценка эффективности возможна не в столь глобальном варианте, а допуская некоторое упрощение расчета.

Заслуживает внимания и другой подход к оценке эффективности управленческих решений, ориентированный на использование объемных показателей и удельных качественных показателей. Рассмотрим его применительно к маркетинговой деятельности торговой организации. Предварительно отметим исходные положения методологического характера.

Во-первых, результативность маркетинга проявляется через эффективность коммерческих решений, принятых по материалам проведенных мероприятий по изучению спроса. Под эффективностью мероприятий (проведенных в рамках принятого решения) понимается соизмерение затрат на их организацию проведение и полученных результатов;

во-вторых, правомерно при оценке использовать понятие совокупный экономический эффект, т.к. в достигнутых результатах содержится доля труда работников разных специальностей (товароведов, продавцов и др.). Наряду с совокупным возможно исчисление экономического эффекта, который может быть отнесен к деятельности только маркетинговой службы.

в-третьих, хозяйственные организации, действующие на рынке, ориентированы, с одной стороны, на реализацию миссии по удовлетворению запросов потребителей, с другой - на повышение экономических показателей своей деятельности. Поэтому оценка эффективности решений включает расчет социальной и экономической эффективности;

в-четвертых, точный расчет эффективности решений требует строгого учета доходов и расходов по отдельным товарным группам, что весьма затруднительно. Поэтому рекомендуется использование так называемых, удельных показателей - прибыль на 1 млн. руб. товарооборота и издержки обращения на 1 млн. товарных запасов (либо на 1 тыс. рублей товарооборота издержек).

При анализе годовой эффективности коммерческих решений целесообразно принимать во внимание факторы организационно-технического порядка, при которых совершалась их разработка: качественный состав работников, укомплектованность специалистами, стабильность кадров, обеспеченность вычислительной техникой и др. Это способствует повышению степени объективности оценки. Одновременно по результатам анализа условий работы могут приниматься необходимые меры по ее улучшению.

Разработка и реализация решений, обеспечивающих всегда высокую эффективность, - трудная задача и для опытных руководителей. По разным причинам эффект может не соответствовать ожидаемому. Однако постоянным должно быть стремление к максимизации эффекта, ибо недостаточная эффективность квалифицируется как « брак » в работе менеджера. Отдельные известные экономисты неэффективную работу считают безнравственной. В данном контексте заслуживает внимания рассмотрение вопросов ответственности руководителей, в том числе нравственной, за принятие управленческих решений.

**II. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

**2. характеристика оао «БелАЦИ».**

**2.1. История предприятия.**

История комбината асбестоцементных изделий (ныне ОАО «БелАЦИ») начинается с 1953 года, когда был пущен в эксплуатацию трубный завода на 4е технологические линии общей проектной мощностью 3840 усл.км. труб в год.

С декабря 1992 года комбинат преобразован в акционерное общество открытого типа «Белгородасбестоцемент» (АООТ «БЕЛАЦИ»), а с 1995 года в ОАО «Белгородасбестоцемент» (ОАО «БЕЛАЦИ»).

Наступившая в России в начале реформ рыночная анархия, неблагоприятная налоговая политика привела к кризису в строительной отрасли. В связи с этим, ОАО «БЕЛАЦИ» резко сократил выпуск асбестоцементных изделий, но уже в 1995 году, преодолев трудности, предприятие заявило о себе как о лучшей фирме, став призером престижных сертификационных и экономических центров. Так, за высокое качество выпускаемой продукции в 1995 году предприятие удостоено статуса «Лидера Российской экономики» с вручением сертификата N002362АВ, международного приза (США) «Золотой Меркурий», приза «Золотая Пальма» в 1996 г., «Гран При», 1997 г. В 1998 г. награждено почетным призом «Большое Золотое клеше».

ОАО «БЕЛАЦИ» начало переоборудовать технологические линии, начали работать участки по производству новых видов строительных материалов.

В 1995 году открыт участок по производству окон, дверей, погонажных изделий из дерева хвойных пород, конструктивно исполняемых различных размеров, что позволяет подбирать их согласно габаритам квартир или офисов.

В 1996 году освоен выпуск пенобетонных блоков, которые уже успели завоевать популярность у жителей Белгородской области и за ее пределами как теплый, экологический материал для жилищного и промышленного строительства.

Успел найти нишу на рынке строительных материалов асбестовый картон, выпуск которого освоен в 1997 году на шиферном заводе № 1. Этот материал успешно используется в качестве огнезащитного, теплоизоляционного материала, а также для уплотнения соединения приборов и коммуникаций.

В 1998 году начала работать первая технологическая линия по окраске шифера и сейчас ОАО «БЕЛАЦИ» предлагает покупателю шифер окрашенный различной цветовой гаммы.

В 1999 г. пущена в эксплуатацию еще одна технологическая линия ЛКМ по окраске шифера и комплектующих изделий, а также плоской плитки.

Чтобы застройщик смог подчеркнуть разнообразие формы крыши предприятие предлагает рынку строительных материалов комплектующие к шиферу - коньковые, лотковые, угловые и равнобокие детали, выпуск которых освоен в 1998 году.

В 1999 году освоен выпуск плоской прессованной асбестоцементной плитки. Область применения ее не ограничивается только использованием плитки для устройства кровли, это прекрасный строительный материал для отделки стеновых ограждений зданий и сооружений.

В ноябре 1999 г. начато освоение производства ЛКМ для окраски асбестоцементных изделий.

Поиски новых рынков сбыта продолжаются. Сегодня одна из идей предприятия предложить строителям и населению весь перечень строительных материалов для устройства коттеджей, садовых домиков.

**2.2. Анализ внутренних условий.**

Основным направление деятельности предприятие является производство высококачественных асбестоцементных изделий, отвечающих самым высоким требованиям потребителя.

Предприятие выпускает средний ассортимент продукции. Можно выделить следующие ассортиментные группы:

1. Шифер серый
2. Шифер окрашенный
3. Комплектующие детали к кровельному шиферу
4. Асбестоцементные трубы и муфты
5. Мелкоразмерная плитка
6. Изделия деревообработки
7. Изделия из асбестоцемента
8. Изделия из пенобетона

Ассортимент выпускаемой продукции характеризуется глубиной и гармоничностью. Он гармоничен с точки зрения, как производства, так и потребления.

Структура организации.

ОАО «БЕЛАЦИ» включает в себя три основных завода:

* Шиферный завод N 1. Оснащен тремя технологическими линиями и производит асбестоцементные листы волновые и плоские непрессованные.
* Шиферный завод N 2. Оснащен четырьмя технологическими линиями.
* Трубный завод. Имеет пять технологических линий: 4 по производству асбестоцементных труб и одна по производству шифера. Трубы комплектуются асбестоцементными муфтами, которые производятся на тех же линиях.

Вспомогательные производства:

* парокотельный цех, производящий электроэнергию для собственных нужд и товарную для продажи сторонним организациям;
* ремонтно-строительный комплекс, производящий шлакоблоки, подоконную асбестоцементную доску, и прочие услуги населению;
* механический цех;
* электроремонтный цех;
* цех погрузки;
* автогараж;
* электроподстанция;
* водонасосная станция;
* очистные сооружения;
* участок деревообработки;
* участок выпуска пенобетона;

Персонал предприятия.

Таблица 1 Сравнительная таблица по движению и составу кадров.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № пп | Показатели | 2002 | 2003 | 2004 |
| 1 | Списочная численность на начало отчетного года | 1176 | 1186 | 1258 |
| 2 | Принято | 130 | 232 | 285 |
| 3 | Уволено (всего)  в том числе  а) собственное желание (рабочие)  б) за нарушение трудовой дисциплины (рабочие) | 120  59  6 | 160  130  2 | 210  136  6 |
| 4 | Списочная численность на конец отчетного периода | 1186 | 1258 | 1333 |
| 5 | Среднесписочная численность рабочих за год | 1151 | 933 | 1310 |
| 6 | Коэффициент текучести кадров, % | 4,0 | 8,7 | 10,8 |
| 7 | Коэффициент оборота по приему, % | 11,3 | 24,9 | 21,8 |
| 8 | Коэффициент оборота по выбытию, % | 10,4 | 17,1 | 16,0 |
| 9 | Коэффициент общего оборота кадров, % | 21,7 | 42 | 37,8 |
| 10 | Коэффициент замещения кадров, % | 0,88 | 7,7 | 5,7 |
| 11 | Численность руководящего состава, специалистов и служащих  Из них:   * с высшим образованием * со среднеспециальным образованием * практики | 212  139  51  22 | 209  139  50  21 | 217  146  50  21 |
| 12 | Источники обеспечения кадрами:  Принято предприятием (самостоятельное трудоустройство)  в том числе:   * после службы в РА * после окончания ВУЗа * после окончания колледжа * после окончания ПТУ * после работы в других организациях | 125  4  –  –  –  121 | 223  8  –  –  –  215 | 285  22  3  3  3  254 |

В коллективе наблюдается благоприятная психологическая атмосфера, способствующая продуктивной деятельности и четкому выполнению возложенных на работника обязанностей.

Работники предприятия мотивированы в достаточной степени. Стиль руководства коммуникативный – в основе лежит возможность активного коммуникативного взаимодействия.

**2.3. Анализ внешних условий**

Потребители продукции.

Клиентами ОАО «БелАЦИ» являются предприятия различных форм собственности, в основном, работающие в сфере промышленного и гражданского строительства.

Частные лица; акционерные общества различных типов; муниципальные предприятия; администрации городов, районов, областей.

Предприятие поставляет свою продукция более чем в 60 городов Российской Федерации, стран СНГ, ближнего и дальнего зарубежья.

Российская Федерация (91,3 % от общего объема поставок)

Ближнее зарубежье (2 %)

Дальнее зарубежье (6,7 %)

Поставщики.

Цемент - основное сырье для производства асбестоцементных изделий, на заводы подается с ЗАО «Белцемент» пневмотранспортом (по трубопроводам).

Асбест для производства изделий поступает, в основном, с Баженовского месторождения (Свердловская область) и Киембаевского месторождения (Оренбургская область) в железнодорожных вагонах, упакованный в мешки.

Конкуренты и отраслевой рынок.

На рынке асбестоцементных изделий, охватывающем всю Российскую Федерацию действуют 24 предприятия. Три предприятия в сумме имеют долю рынка равную 54,75 % (ОАО «БелАЦИ»–26,1 %; ОАО «Серебряковский КАЦИ»–18,35 %; ОАО «Сухоложскасбоцемент»–10,3 %). На остальные 21 предприятие приходится 35,5 %, в среднем на каждое по 2,2 %.

В 1999 г. в Российской Федерации было произведено 1689,3 млн.усл. пл. шифера, что на 33,3% больше, чем в 1998 г. и 7756,7 уел, км труб, что превысило уровень 1998 г на 8,5 %. Выпуск конкурентоспособного шифера составляет 50 %. Коэффициент использования мощностей составил 37,8 %, что в 1,4 раза выше 1996г.(27 %), но почти в 2,2 раза ниже чем в 1992 (82,4 %) году. По сравнению с 1990 годом объемы производства шифера сократились в 3, 8 раза, а труб - в 4 раза.

Экспорт асбестоцементных листов составляет 5 % объема производства, а импорт- 0,2 % (в основном это малоразмерный шифер из Финляндии). В страны дальнего зарубежья шифер поставляют АООТ «ЛАТО», ОАО «БЕЛАЦИ», АООТ «Вольский ЗАЦИ», а в страны СНГ- ОАО «БелАЦИ», ОАО «Асбестоцемент» и ОАО «Себряковский КАЦИ». Наибольшее количество шифера отгружается в Азербайджан.

Ассортимент производимой продукции крайне узок. В структуре производимых листовых изделий 77 % приходится на долю кровельных волнистых листов, 15% - конструктивных волнистых листов, 8 % - различных видов плоских листов. Только отдельные предприятия: ОАО «Волна» (г.Красноярск), ОАО «Савинский ЗАЦИ», ОАО «Белгородский КАЦИ» производят высококачественные волнистые листы европейского и отечественного профиля.

Важнейшая проблема асбестоцементной промышленности - это отсутствие в Российской Федерации заводов по производству технологического оборудования, а также красок для изготовления окрашенных асбестоцементных листов. Потребители заинтересованы в расширении выпуска окрашенных мелкоразмерных листов.

Проведем анализ факторов делового окружения, для чего составим таблицу

Таблица 2 Факторы непосредственного окружения.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Проявление | Влияние на предприятие | Возможная реакция со стороны предприятия |
| Конкуренты | Менее широкий ассортимент продукции.  Возможность появления товара–новинки | Расширяются каналы сбыта.  Вероятность потери доли рынка | Увеличение объема производства.  Разработка новых видов продукции более быстрыми темпами, чем конкуренты. |
| Поставщики | Своевременная доставка необходимого качественного сырья и материалов  Несвоевременная | Бесперебойная работа.  Сбои в работе. | Укрепление связей.  Поиск новых поставщиков, применение штрафных санкций. |
| Покупатели | Растущий спрос.  Падающий спрос. | Увеличение сбыта продукции  Уменьшение сбыта продукции | Регулирование объемов производства.  Маркетинговые мероприятия. |

Анализируя непосредственное окружение, можно сделать следующие выводы:

1) Для сохранения и укрепления позиций предприятия на рынке необходимо направлять финансовые средства на повышение качества продукции, увеличение объема и ассортимента. При этом необходимо осуществлять непрерывную деятельность по разработке новых видов продукции.

2) Существует реальный риск сбоев в работе предприятия в случае невыполнения поставщиками своих обязательств. Их страхованием может служить построение взаимоотношений с поставщиками на четкой договорной основе, поиск альтернативных возможностей поставок, планирование пополнения запасов сырья и материалов.

3) Во всех вопросах, связанных с производством и сбытом предприятию необходимо учитывать колебания потребительского спроса ввиду непредсказуемой экономической ситуацией в стране.

Технология изготовления продукции.

Технология производства а/ц изделий включает следующие стадии:

1. Цемент, поступающий пневмотранспортом хранится в закрытых бункерах и дозируется в автоматическом цикле строго по весу. Дозировка асбеста осуществляется также по весу. Асбест на специальных поддонах подается на площадку и загружается в бункера раздельно по сортам и маркам.

2. Распушка асбеста и приготовление а/ц массы. После дозировки асбест подается в бегунье, где начинается распушка (происходит обминание и увлажнение - нарушение целостности). Дальнейшая обработка происходит в гидропушителях в присутствии большого количества воды с целью улучшения распушки. Смешивание асбестовой суспензии с дозой цемента происходит в турбосмесителе. Приготовление а/ц массы состоит в смешении распушенного асбеста и цемента, взятых в определенном весовом соотношении с водой.

3. Формование изделия на листо- или трубоформовочных машинах. Готовая а/ц масса поступает в ковшовую мешалку, откуда подается в ванну листо - или трубоформовочной машины, на которой производится формование а/ц наката. Машина фильтрует на поверхность сетчатого цилиндра, образуя а/ц пленку, которая затем снимается сукном, уплотняется, обезвоживается, превращаясь в полуфабрикат.

4. Твердение изделия. Процесс твердения происходит в 3 стадии:

* предварительное твердение в конвейере;
* кратковременное насыщение полуфабриката водой;
* окончание твердения на складе готовой продукции.

Полуфабрикат под действием гидротермальной обработки в воздушных и водных конвейерах приобретает необходимую прочность. И после этого отгружается потребителю. При производстве а/ц изделий осуществляется ряд дополнительных операций. При выпуске листовых материалов производится раскрой пакета на определенные форматы снимаемого с форматного барабана с помощью автоматического срезчика и которые затем подвергаются волнировке.

А/ц подвергаются токарной обработке.

Технологический процесс производства включает переработку «сырых» обрезков и брака с целью их повторного использования и рекуперацию отходящей воды.

Технологические схемы производства а/ц листов и труб представлены ниже.

###### Технологическая схема производства а/ц листов « СВ »

**Вода**

**Асбест**

**Цемент**

**Хранение (склад)**

**Специальные поддоны**

**Хранение (бункер)**

**Подача к дозировочному устройству**

**Дозировка (автоматический весовой дозатор)**

**Бункер асбеста**

**Дозировка (автоматический весовой дозатор)**

**Бегуны**

**Гидропушитель**

**Турбосмеситель**

**Ковшевая мешалка**

**Листоформовочная машина СМА-170(формование наката)**

**Мешалка обрезков**

**Ротационные ножницы**

**Автоматизированная линия бесперебойного производства листов СВ**

**Увлажнитель СМ-1021**

**Переборщик СМ-1021**

**Твердение на складе готовой продукции**

Технологическая схема производства а/ц труб

**Разрезка муфтовых труб**

**Цемент**

**Асбест**

**Вода**

**Хранение (бункер)**

**Дозировка (весовой дозатор)**

**Хранение (склад)**

**Транспортировка (автопогрузчики)**

**Дозировка**

**Обминание асбеста (бегуны)**

**Гидравлическая распушка (гидропушитель)**

**Смеситель (приготовление а/ц изделий)**

**Создание запаса массы (ковшевая мешалка)**

**Формование труб (трубоформовочная машина)**

**Конвейерная линия для возд.-водного твердения а/ц труб**

**Обрезка концов труб**

**Обрезка концов труб**

**Расточка муфт**

**Твердение труб и муфт на тепловом складе**

**Испытание труб и муфт**

**Хранение и отгрузка труб и муфт**

**3. Диагностика проблемы**

**3.1. Метод анализа сил воздействия.**

В ряде случаев при диагностике проблем удобно воспользоваться методом анализа сил воздействия. Он используется для анализа факторов, вызывающих данную проблему. Этот метод позволяет быстро и наглядно охватить и охарактеризовать общую ситуацию, которая имеет место в настоящее время на ОАО «БелАЦИ», помогает поиску путей для уменьшения влияния отрицательных воздействий и увеличения положительных. Рассмотрим подробнее влияние факторов на выбранную проблему выполнения производственной программы (рис.6.)

**Выполнение производственной программы**

Отрицательное Положительное

воздействие воздействие

(-) (+)

Необходимость сбора информации Четкая и бесперебойная работа

о потенциальных потребителях предприятия

Дополнительные затраты, связанные с Рациональное использование сырья

усилением контроля за выполнением и производственных мощностей

производственной программы

Отсутствие опыта прогнозирования Продукция, отвечающая всем

установленным требованиям

Необходимость применения элементов Рост имиджа предприятия в глазах

стратегического планирования потребителей

Рис. 6. Метод анализа сил воздействия.

Выполнение производственной программы предприятия

Планирование производственной программы

Организация выполнения производственной программы

Контроль за выполнением производственной программы

Плохо сформирован портфель заказов

Неправильно спланирован объем производства

Большая доля прогнозируемых заказов по сравнению с реальными

Недостаточно информации о потенциальных потребителях

Недостоверная информация об уровне спросе на продукцию предприятия

Не правильно взяты нормы расхода сырья

Сбои в производственном процессе

Устаревшее оборудование

Простои оборудования

Неквалифицированный ППП

Несвоевременная поставка энергоресурсов

Несвоевременная поставка сырья

Неквалифицированные специалисты

Нарушение трудовой дисциплины

Недостаточно автоматизированный процесс контроля производства

Недостаточно жесткий контроль за работой ППП

Отсутствие автоматизированной системы контроля качества сырья и ГП

Нехватка финансовых ресурсов

Отсутствие квалифицированных специалистов в области контроля качества

Рис.5. Дерево проблем

Применив данный метод, мы можем сказать о том, что главной причиной не вполне грамотного выполнения производственной программы является отсутствие интереса у менеджеров к разработке и внедрению новых технологий, т. е. нежелание менять сложившиеся методы планирования организации и контроля ее выполнения.

**3.2. Метод оценки приоритетов проблем.**

Метод оценки приоритетов проблем позволяет определить приоритет проблем с точки зрения важности, неотложности и тенденций развития (ухудшение, улучшение) организации или её управленческой подсистемы.

Приоритеты определяются при помощи соответствующей таблицы экспертных оценок (таблица 6), по 10-бальной шкале.

Таблица 3 Экспертные оценки проблем.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Проблемы | Важность проблемы | Неотложность проблемы | Тенденции развития проблемы |
| 1) Контроль поставки сырья и энергоресурсов  2) Нарушение трудовой дисциплины  3) Устаревшее оборудование  4) Простои оборудования  5)Эффективность управленческого решения по повышению квалификации ППП | 8  4  9  9  8 | 6  4  7  3  5 | ↑  ↓  ↑  ↓  ↓ |

Экспертные оценки проблем позволяют судить о том, что наиболее важными и неотложными проблемами являются несвоевременная поставка сырья и энергоресурсов, а также устаревшее оборудования и его простои.

**3.3. Метод графа проблем.**

Метод графа проблем применим для определения приоритетных проблем в технологии принятия управленческих решений. Использование метода начинается с построения матрицы проблем, при помощи которой, используя экспертные оценки, расставленные по пятибалльной шкале, определяются причинно-следственные связи между проблемами.

Таблица 4 Матрица проблем.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Проблема | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Сумма причин |
| 1) Контроль поставки сырья и энергоресурсов | - | 1 | 3 | 10 | 0 | 14 |
| 2) Нарушение трудовой дисциплины | 0 | - | 2 | 5 | 0 | 7 |
| 3) Устаревшее оборудование | 0 | 2 | - | 10 | 0 | 12 |
| 4) Простои оборудования | 0 | 0 | 0 | - | 5 | 6 |
| 5) Эффективность управленческого решения по повышению квалификации ППП | 0 | 10 | 3 | 6 | - | 19 |
| Сумма следствий | 0 | 13 | 8 | 31 | 5 | - |

На вопрос, какую из представленных проблем в матрице нужно решать в первую очередь, помогает ответить граф проблем (рис. 1)

Рис.1. Граф проблем.

Граф проблем показывает, что в первую очередь необходимо оценить эффективность управленческого решения по повышению квалификации персонала и проконтролировать бесперебойную поставку сырья и энергоресурсов. Это окажет положительное воздействие на решение проблем простоя оборудования и нарушения трудовой дисциплины, которые отпадут вместе с решением этих главных проблем. А также благотворное влияние на третью по важности проблему устаревшее оборудование, хотя и не решит ее полностью.

При решении проблемы устаревшего оборудования возможны два варианта или альтернативы:

* модернизация технологического оборудования;
* приобретение нового оборудования;

Таблица 5 Выбор вариантов решений.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №пп | Критерии оценки | Модернизация | Приобретение |
| 1 | Меньшая сумма капитальных вложений | 7 | 3 |
| 2 | Влияние на эффективность производственного процесса | 5 | 8 |
| 3 | Экономия ресурсов | 5 | 7 |
| 4 | Повышение себестоимости продукции | 8 | 2 |
| 5 | Влияние на финансовое состояние предприятия | 5 | 1 |
| 6 | Качество продукции | 6 | 8 |
| Итого: | | 36 | 29 |

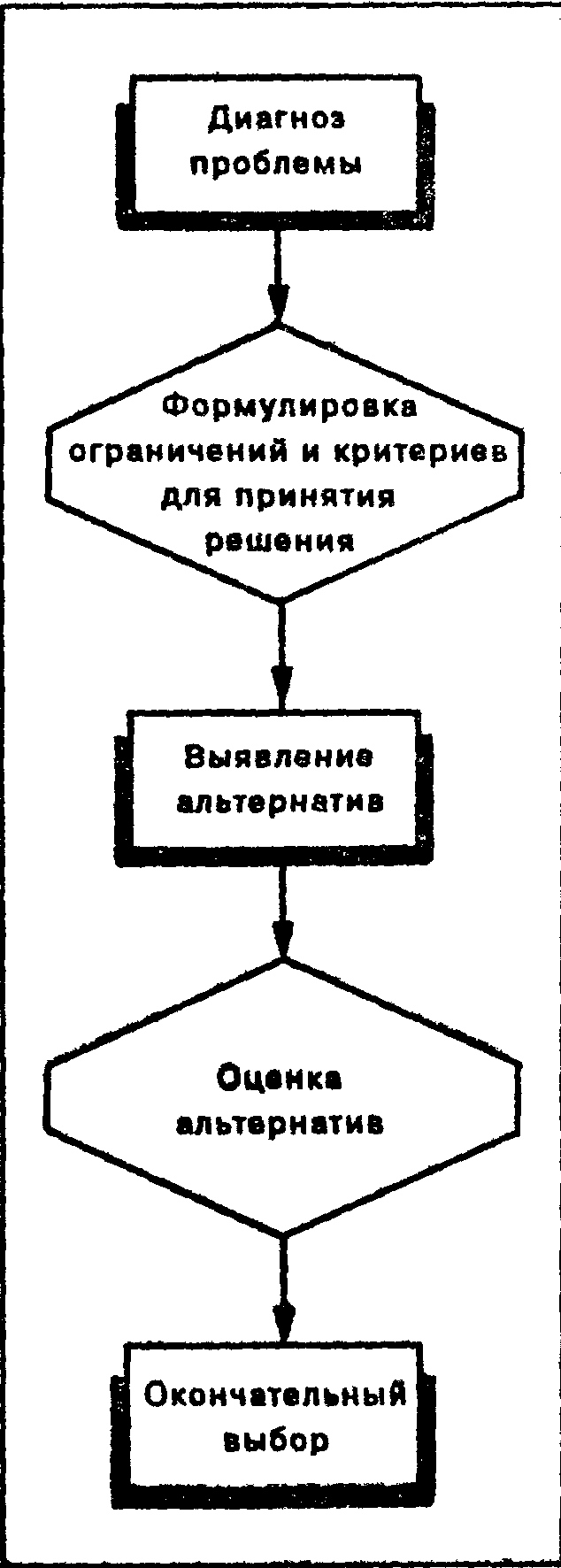
Т.о. более приемлемой альтернативой является модернизация технологического оборудования, а не приобретение нового.

**4. Принятие решения.**

Итак, попытаемся представить себя в роли руководителя. У нашего предприятия возникла сеть проблем, вызывает тревогу выполнение производственной программы.

Решение проблем – это процесс, т.к. речь идет о нескончаемой последовательности взаимосвязанных шагов. Руководитель заботится не столько о решении как таковом, сколько обо всем связанным и проистекающим из него. Для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов. Процесс решения проблемы состоит из нескольких этапов (рис.2).

Рис.2. Этапы решения проблемы.



ДИАГНОСТИКА ПРОБЛЕМЫ. Первый шаг на пути решения проблемы—определение или диагноз, полный и правильный. Существуют два способа рассмотрения проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Другими словами, вы узнаете о проблеме потому, что не случается то, что должно было случиться. Поступая так, вы сглаживаете отклонения от нормы. Однако слишком часто руководители рассматривают в качестве проблем только ситуации, в которых что-то должно произойти, но не произошло. Как проблему можно рассматривать также потенциальную возможность. В этом случае вы осознаете проблему, когда поймете — кое-что можно сделать либо для улучшения хода дела, либо для извлечения выгоды из представляющейся возможности.

Полностью определить проблему зачастую трудно, поскольку все части организации взаимосвязаны. Работа управляющего маркетингом, например, влияет на работу управляющего по сбыту, мастеров на производстве, отдела исследований и разработок и любого другого человека в компании. В крупной организации могут быть сотни таких взаимозависимостей. Поэтому, как принято говорить, правильно определить проблему — значит наполовину решить ее.

Первая фаза в диагностировании сложной проблемы — осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей. Понятие «симптом» употребляется здесь во вполне медицинском смысле. Некоторые общие симптомы болезни организации — низкие прибыль, сбыт, производительность и качество, чрезмерные издержки, многочисленные конфликты в организации и большая текучесть кадров. Обычно несколько симптомов дополняют друг друга. Чрезмерные издержки и низкая прибыль, к примеру, часто неразлучны.

Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде. Это способствует также сокращению числа факторов, которые следует учитывать применительно к управлению. Поэтому, как правило, целесообразно избегать немедленного действия для устранения симптома, к чему склонны некоторые руководители. Руководитель должен глубоко проникнуть в суть для выявления причин неэффективности организации.

Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю (относительно организации) информацию. Такую информацию можно собирать на основе формальных методов, используя, например, вне организации анализ рынка, а внутри нее — компьютерный анализ финансовых отчетов, интервьюирование, приглашение консультантов по управлению или опросы работников.

Выявив, как было сказано выше «симптомы» проблемы приходим к выводу, что для решения нашей проблемы необходимо сконцентрироваться на том, что ее предпосылкой являются сбои в производственном процессе. Которые, в свою очередь, вызваны: несвоевременной поставкой сырья и энергоресурсов, неквалифицированным персоналом, устаревшим оборудованием, нарушениями трудовой дисциплины и простоями оборудования.

ФОРМУЛИРОВКА ОГРАНИЧЕНИЙ И КРИТЕРИЕВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ. Когда руководитель диагностирует проблему с целью принятия решения, он должен отдавать себе отчет в том, что именно можно с нею сделать. Многие возможные решения проблем организации не будут реалистичными, поскольку либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации принятых решений. Кроме того, причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы — такие, как законы, которые руководитель не властен изменить. Ограничения корректирующих действий сужают возможности в принятии решений. Перед тем как переходить к следующему этапу процесса, руководитель должен беспристрастно определить суть ограничений и только потом выявлять альтернативы. Если этого не сделать, как минимум, будет впустую потеряна масса времени. Еще хуже, если будет выбрано нереалистичное направление действий. Естественно, это усугубит, а не разрешит существующую проблему.

Ограничения варьируются и зависят от ситуации и конкретных руководителей. Некоторые общие ограничения — это неадекватность средств; недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт; неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам; потребность в технологии, еще не разработанной или чересчур дорогой; исключительно острая конкуренция; законы и этические соображения. В дополнение к идентификации ограничений, руководителю необходимо определить стандарты по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора. Эти стандарты принято называть критериями принятия решений.

Как руководитель, вы устанавливаете стандарты для оценки альтернатив. Таким стандартом или критерием будет то, что выбранная альтернатива не должна ухудшить финансовое состояние предприятия, именно негативно отразиться на его платежеспособности.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ АЛЬТЕРНАТИВ. Следующий этап — формулирование набора альтернативных решений проблемы. В идеале желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать возможность организации достичь своих целей. Тем не менее, на практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу. Более того, рассмотрение очень большого числа альтернатив, даже если все они реалистичны, часто ведет к путанице. Поэтому руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными.

Вместо поиска наилучшего возможного решения, люди продолжают перебирать альтернативы только до тех пор, пока не выявится такая, которая удовлетворит определенному приемлемому минимальному стандарту. Руководители понимают, что поиск оптимального решения занимает чересчур много времени, дорого стоит или труден. Вместо него они выбирают решение, которое позволит снять проблему.

Следует, однако, позаботиться о том, чтобы был учтен достаточно широкий спектр возможных решений. Углубленный анализ трудных проблем необходим для разработки нескольких действительно различающихся альтернатив, включая возможность бездействия. Когда руководство не в состоянии оценить, что произойдет, если ничего не предпринимать, существует опасность не устоять перед требованием немедленных действий. Действие ради самого действия повышает вероятность реагирования на внешний симптом проблемы, а не на ее главную причину.

Используя граф проблем, мы пришли к выводу что, проконтролировав несвоевременную поставку сырья и энергоресурсов, а также последовать решению руководителя повысить квалификации персонала мы устраним такие проблемы, как простои оборудования и нарушение трудовой дисциплины, однако весьма важная проблема – устаревшее оборудование не устранится при решении вышеперечисленных проблем. Т.о. для ее решения необходимы другие меры.

Для решении этой проблемы существуют две основные альтернативы: модернизация технологического оборудования и приобретение нового.

Теперь отобранные альтернативы необходимо оценить.

ОЦЕНКА АЛЬТЕРНАТИВ. Следующий этап — оценка возможных альтернатив. При их выявлении необходима определенная предварительная оценка. При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия. Ясно, что любая альтернатива сопряжена с некоторыми отрицательными аспектами, почти все важные управленческие решения содержат компромисс.

Для сопоставления решений необходимо располагать стандартом, относительно которого можно измерить вероятные результаты реализации каждой возможной альтернативы. Подобные стандарты называют критериями принятия решений, устанавливаемыми на этапе 2.

Заметим, что при оценке возможных решений руководитель пытается спрогнозировать то, что произойдет в будущем. Будущее всегда неопределенно. Множество факторов, включая изменение внешнего окружения и невозможность реализации решения, может помешать воплощению намеченного. Поэтому важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждого возможного решения в соответствие с намерениями. Если последствия какого-то решения благоприятны, но шанс его реализации невелик, оно может оказаться менее желательным вариантом выбора.

Касаемо нашей проблемы, оценка альтернатив была проведена с использованием аналого-цифрового метода, который показал, что альтернатива модернизации оборудования имеет большую оценочную сумму, следовательно, более приемлема.

ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВЫ. Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, то есть принять решение сравнительно просто. Руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями. Однако если проблема сложна и приходится принимать во внимание множество компромиссов или если информация и анализ субъективны, может случиться, что ни одна альтернатива ее будет наилучшим выбором. В этом случае главная роль принадлежит хорошему суждению и опыту.

Хотя для менеджера идеально достижение оптимального решения, руководитель, как правило, на практике не мечтает о таковом. Обычно оптимальное решение не обнаруживается из-за нехватки времени и невозможности учесть всю уместную информацию и альтернативы. В силу этих ограничений руководитель, как правило, выбирает направление действия, которое, очевидно, является приемлемым, но не обязательно наилучшим из возможных .

Как было сказано выше аналого - цифровой метод показал, что наиболее эффективна приемлема альтернатива модернизации оборудования, ее мы и выбираем, находять в роли руководителя предприятия у которого возникла проблема.

Т.о. проблему выполнения производственной программы мы решили, выбрав альтернативу – модернизация технологического оборудования.

**5. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ**

В этом разделе мы увидим, эффективно ли предложенное управленческое решение по модернизации технологической линии. Эффективен ли проект? Будет ли выполнена производственная программа? Представим данные об объемах продаж и общей прибыли, инвестиций, использование собственных и заемных средств, с указанием источников и сроков погашения задолженности, потоки денежных средств, период окупаемости вложений, издержки производства и реализации.

Итак, составим в таблице полные годовые издержки на производство асбестоцементных листов. Амортизация начисляется по линейному методу (На=10%)

Таблица 6 Калькуляции себестоимости (руб.)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи затрат | Годы | | | | | | | | | |
| 2003 | | 2004 | | 2005 | | 2006 | | 2007 | |
| на ед. | на весь вып. | на ед. | на весь вып. | на ед. | на весь вып. | на ед. | на весь вып. | на ед. | на весь вып. |
| Сырье и материалы | 678,40 | 186931763,20 | 678,40 | 186931763,20 | 678,40 | 196278351,36 | 678,40 | 206092268,93 | 678,40 | 216396882,37 |
| Энергия | 46,60 | 12840536,80 | 46,60 | 12840536,80 | 47,53 | 13752214,91 | 48,48 | 14728622,17 | 49,45 | 15774354,35 |
| Затраты на оплату труда | 32,12 | 8850601,76 | 32,12 | 8850601,76 | 32,12 | 9293131,85 | 32,12 | 9757788,44 | 32,12 | 10245677,86 |
| Отчисления на соц.нужды | 9,31 | 2566674,51 | 9,31 | 2566674,51 | 9,31 | 2695008,24 | 9,31 | 2829758,65 | 9,31 | 2971246,58 |
| Потери от брака | 3,00 | 826644,00 | 3,00 | 826644,00 | 2,94 | 850616,68 | 2,94 | 893147,51 | 2,94 | 937804,89 |
| Цеховые расходы | 50,02 | 13782910,96 | 50,02 | 13782910,96 | 47,64 | 13782910,96 | 45,37 | 13782910,96 | 43,21 | 13782910,96 |
| Амортизация |  |  | 0,93 | 254900,00 | 0,88 | 254900,00 | 0,84 | 254900,00 | 0,80 | 254900,00 |
| Общезаводские расходы | 83,30 | 22953148,40 | 83,30 | 22953148,40 | 79,33 | 22953148,40 | 75,56 | 22953148,40 | 71,96 | 22953148,40 |
| Производственная себестоимость | 902,75 | 248752279,63 | 903,68 | 249007179,63 | 898,16 | 259860282,39 | 893,02 | 271292545,06 | 888,19 | 283316925,41 |
| Общехозяйственные расходы | 25,30 | 6971364,40 | 25,30 | 6971364,40 | 24,10 | 6971364,40 | 22,95 | 6971364,40 | 21,86 | 6971364,40 |
| Проценты по кредиту |  |  |  |  | 14,36 | 4155523,33 | 9,12 | 2770348,89 | 4,34 | 1385174,44 |
| Полная себестоимость | 928,05 | 255723644,03 | 928,98 | 255978544,03 | 936,62 | 270987170,13 | 925,09 | 281034258,35 | 914,39 | 291673464,25 |

Проанализировав показания таблицы отметим, что в результате работы модернизированной линии расход сырья и материалов увеличился, уменьшились потери от брака. В итоге снижается себестоимость продукции, несмотря на рост расходов за электроэнергию.

Составим таблицу полных годовых издержек.

Таблица 7 Полные годовые издержки (тыс.руб.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи затрат | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
| Полная себестоимость | 255978,54 | 270987,17 | 281034,26 | 291673,46 |
| Амортазация | 254,9 | 254,9 | 254,9 | 254,9 |
| Прочие затраты | 28040 | 28040 | 28040 | 28040 |
| Итого | 284273,44 | 299282,07 | 309329,16 | 319968,36 |

Теперь составим план прибыли и убытков.

Таблица 8 Прогноз финансовых результатов (план прибыли и убытков)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Показатели | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
| 1 | Выручка от реализации продукции, тыс.руб. | 292080,88 | 292080,88 | 318952,32 | 348295,93 | 380339,16 |
| 1.1. | Объем продаж в натуральном выражении, туп. | 275548,00 | 275548,00 | 289325,40 | 303791,67 | 318981,25 |
| 1.2. | Цена за 1туп, руб | 1060,00 | 1060,00 | 1102,40 | 1146,50 | 1192,36 |
| 2 | Полные издержки на производство продукции, тыс.руб. | 286965,64 | 284273,44 | 299282,07 | 309329,16 | 319968,36 |
| 3 | Результат от реализации продукции, тыс.руб. (выручка-издержки) | 5115,24 | 7807,44 | 19670,25 | 38966,78 | 60370,80 |
| 4 | Проценты по кредиту, тыс.руб. |  |  | 4155,52 | 2770,35 | 1385,17 |
| 5 | Балансовая прибыль, тыс.руб. | 5115,24 | 7807,44 | 15514,73 | 36196,43 | 58985,62 |
| 6 | Платежи в бюджет из прибыли, тыс.руб. | 1534,57 | 2755,69 | 4679,91 | 10881,87 | 17716,08 |
| 6.1 | налог на прибыль (30%) | 1534,57 | 2755,69 | 4654,42 | 10858,93 | 17695,69 |
| 6.2 | налог на имущество (1% от ОПФ ввод-х) |  | 25,49 | 22,94 | 20,39 | 17,84 |
| 7 | Чистая прибыль, тыс.руб. | 3580,67 | 6429,94 | 10834,82 | 25314,56 | 41269,54 |

Рассчитаем полную потребность в чистом оборотном капитале на производственную программу.

Таблица 9 Полная потребность в чистом оборотном капитале. (тыс.руб)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Категории инвестиций | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
| 1 | Полные товарно-материальные затраты | 71143,04 | 71143,04 | 89640,23 | 112946,69 | 142848,45 |
| 1.1. | Сырье на складе | 70970,17 | 70970,17 | 89422,42 | 112672,25 | 142445,02 |
|  | Цеменет | 69536,47 | 69536,47 | 87615,95 | 110396,10 | 139099,09 |
|  | Асбест | 1433,70 | 1433,70 | 1806,47 | 2276,15 | 3345,93 |
| 1.2. | Вспомогательные производственные материалы на складе | 172,86 | 172,86 | 217,81 | 274,44 | 403,43 |
|  | сетка латунная | 23,83 | 23,83 | 187,78 | 236,61 | 347,81 |
|  | сукно техническое | 149,03 | 149,03 | 30,03 | 37,83 | 55,61 |
| 1.3. | Коборачиваемости ОбС | 3,88 | 3,88 | 3,88 | 3,88 | 3,88 |
|  | Полная потребность в оборотном капитале | 27486,22 | 27486,22 | 34632,63 | 43637,12 | 55189,70 |
|  | Прирост чистого оборотного капитала |  | 0 | 7146,42 | 9004,48 | 11552,59 |

Сведем полные предпроизводственные расходы, среднесрочные инвестиции, полную потребность в чистом оборотном капитале.

Таблица 10 Полные инвестиционные издержки.(тыс.руб.)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории инвестиций | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | Итого |
| Полные инвестиции в основной капитал | 2549 |  |  |  |  |
| Полные предпроизводственные расходы |  |  |  |  |  |
| Полный чистый оборотный капитал (прирост) |  | 7146,42 | 9004,48 | 11552,59 |  |
| Полные инвестиционные издержки (1+3) | 2549 | 7146,42 | 9004,48 | 11552,59 | 30252,49 |

Таким образом, для осуществления проекта нам потребуется 30252,49 тыс.руб. Из них 2549 тыс.руб. будет покрываться собственными средствами (из чистой прибыли предприятия), а остальная часть 27703,49 тыс.руб.–кредит поставщика сырьевых ресурсов.

Представим в таблице поток финансовых ресурсов.

Таблица 11 Поток финансовых ресурсов.

|  |  |
| --- | --- |
| Источники | 2003 |
| 1. Акционерный капитал  * за счет обыкновенных акций * за счет привилегированных акций * за счет субсидий | -  -  - |
| 1. Среднесрочная ссуда  * кредит поставщика * финансовые организации развития * коммерческие банки * прочие | 27703,49  -  -  2549 |
| Полный финансовый поток | 30252,49 |

Рассмотрим теперь источники финансирования.

Таблица 12 Источники финансирования.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Сумма, тыс.руб | | Условия финансирования |
| Заемный капитал | | | | |
| 1. Кредит поставщика | 27703,49 | Начало получения  1.01.2002  Начало погашения  1.01.2003  Срок ссуды – 3 года  Процентная ставка – 15% | | |
| 2. Ссуда | - | Начало получения -  Начало погашения -  Срок ссуды -  Процентная ставка – - | | |

Рассчитаем полное погашение кредита.

Таблица 13 Полное погашение кредита.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
| Поступление | 27703,49 |  |  |  |
| Платежи поставщику |  | 9234,50 | 9234,50 | 9234,50 |
| Остаток долга на конец года | 27703,49 | 18468,99 | 9234,50 |  |
| Проценты, подлежащие к уплате |  | 4155,52 | 2770,35 | 1385,17 |

Базовой формой для исследования возможностей и оценки эффективности предлагаемого проекта является таблица 14.

Таблица 14 Денежные потоки наличности.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Денежные потоки | годы | | | | |
| 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
| 1. | ПРИТОК НАЛИЧНОСТИ | 292080,88 | 294629,88 | 346655,81 | 348295,93 | 380339,16 |
| 1.1. | Источники финансирования |  | 2549,00 | 27703,49 |  |  |
| 1.2. | Доход от продаж | 292080,88 | 292080,88 | 318952,32 | 348295,93 | 380339,16 |
| 1.3. | Доход от продажи имущества |  |  |  |  |  |
| 2. | ОТТОК НАЛИЧНОСТИ | -291702,21 | -289833,03 | -352456,80 | -341475,26 | -360111,60 |
| 2.1. | Общие инвестиции |  | 2549,00 | 27703,49 |  |  |
| 2.2. | Себестоимость выпуска | 286965,64 | 284273,44 | 299282,07 | 309329,16 | 319968,36 |
| 2.3. | Амортизация | 3202,00 | 254,90 | 254,90 | 254,90 | 254,90 |
| 2.4. | Возврат кредита |  |  | 9234,50 | 9234,50 | 9234,50 |
| 2.5. | Сумма % за кредит |  |  | 4155,52 | 2770,35 | 1385,17 |
| 2.6. | Прирост оборотного капитала |  | 0,00 | 7146,42 | 9004,48 | 11552,59 |
| 2.7. | Налог на прибыль | 1534,57 | 2755,69 | 4679,91 | 10881,87 | 17716,08 |
| 3. | Сальдо денежной наличности за год | 3580,67 | 5051,75 | -5546,09 | 7075,58 | 20482,46 |
| 4. | Денежная наличность нарастающим итогом | 3580,67 | 8632,41 | 3086,32 | 10161,90 | 30644,36 |

На основе производственной программы, прогноза финансовых результатов, потока наличности формируется модель дисконтирования денежных потоков, представленная в таблице 15

Таблица 15 Денежные потоки для финансового планирования.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Денежные потоки | годы | | | |
| 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
| 1. | ПРИТОК НАЛИЧНОСТИ |  | 318952,32 | 348295,93 | 380339,16 |
| 1.2. | Доход от продаж |  | 318952,32 | 348295,93 | 380339,16 |
| 1.3. | Доход от продажи имущества |  |  |  |  |
| 2. | ОТТОК НАЛИЧНОСТИ | -2803,9 | -336075,891 | -323236,28 | -339324,517 |
| 2.1. | Общие инвестиции | 2549,00 | 27703,49 |  |  |
| 2.2. | Себестоимость выпуска |  | 299282,07 | 309329,16 | 319968,36 |
| 2.3. | Амортизация | 254,9 | 254,9 | 254,9 | 254,9 |
| 2.4. | Сумма % за кредит |  | 4155,52 | 2770,35 | 1385,17 |
| 2.5. | Налог на прибыль |  | 4679,91 | 10881,87 | 17716,08 |
| 2.6. | Прирост оборотного капитала |  | 7146,42 | 9004,48 | 11552,59 |
| 3. | Чистый денежный поток (ЧДП) | -2549,00 | -16868,67 | 25314,56 | 41269,54 |
| 4. | ЧДП нарастающим итогом | -2549,00 | -19417,67 | 5896,89 | 47166,43 |
| 5. | Коэффициент дисконтирования (ставка дисконта 25%) | 1 | 0,8 | 0,64 | 0,512 |
| 6. | Чистая текущая дисконтированная стоимость | -2549,00 | -13494,94 | 16201,32 | 21130,01 |
| 7. | Чистая текущая стоимость нарастающим итогом | -2549,00 | -16043,94 | 157,38 | 21287,39 |

Для оценки эффективности проекта рассчитаем следующие показатели:

А) Точка безубыточности.



млн.уп.

Т.о. при объеме продаж 105,32 млн.уп. проект не рентабелен.

Б) Чистая текущая стоимость NPV.



NPV = 21130,01+16201,32-13494,94-2549,00 = 21287,39 тыс.руб.

NPV>0 проект приемлем.

В) Индекс рентабельности PI.



PI>1 проект эффективен.

Г) Внутренняя норма доходности IRR.



r1=25%

Примем r2=110%. Составим вспомогательную таблицу для расчета NPV для этой ставки.(Таблица 11.)

Таблица 16 Вспомогательная таблица для расчета IRR

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
| ЧДП | -2549,00 | -16868,67 | 25314,56 | 41269,54 |
| Коэффициент дисконтирования | 1,00 | 0,48 | 0,23 | 0,11 |
| Чистая текущая дисконтированная стоимость | -2549,00 | -8032,70 | 5740,26 | 4456,27 |
| Чистая текущая стоимость нарастающим итогом | -2549,00 | -10581,70 | -4841,44 | -385,16 |

Теперь рассчитаем IRR:



IRR=108,49% > 25% проект эффективен.

Д) Период окупаемости Тд.

Для расчета воспользуемся формулой:

Тд=Твозвр–Тинвест Тд=3-2=1 год



Вывод: Т.о. на основе рассчитанных показателей делаем следующие выводы:

* Точка безубыточности 105,32 млн.уп. > Vпроектн , это говорит о том, что проектные объемы значительно выше критического и существует своего рода запас.
* NPV = 21287,39 тыс.руб. > 0 это говорит о том, что проект имеет интегральный экономический эффект.
* Индекс рентабельности PI = 2,33 > 1 значит проект эффективен. Мы на 1 руб. капиталовложений получаем 2,33 руб. дохода.
* Внутренняя норма доходности (IRR) составляет 108,49 %, а цена авансирования капитала r1 = 25 %, т.о. IRR > r1 это говорит о том, что цена авансирования капитала ниже порогового значения.
* Срок окупаемости (Тд) составил 1 год, что меньше срока функционирования проекта (Тпроекта = 4 года).

Анализ финансового профиля показал, что максимальный денежный отток составил 16043,94 тыс.руб.; интегральный экономический эффект равен 21287,39 тыс.руб.; период возврата инвестиций составляет 4 года; срок окупаемости проекта 1 год.

Проведенные расчеты говорят о том, что данный проект эффективен.

Оценим эффективность проекта, сравнив показатели, представленные в Таблице 17.

Таблица 17 Основные ТЭП деятельности ОАО «БелАЦИ»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | До принятия решения | После принятия решения | Изменение |
| Объем производства, тыс. шт. | 275 548,00 | 318 981,25 | 43 433,25 |
| Величина ТП, тыс. руб. | 292 080,88 | 380 339,16 | 88 258,28 |
| Стоимость ОПФ, тыс. руб. | 103 912,00 | 106 461,00 | 2 549,00 |
| Фондоотдача, руб./руб. | 2,81 | 3,57 | 0,76 |
| Стоимость ОбС, тыс. руб. | 60 245,00 | 87 948,49 | 27 703,49 |
| Коэффициент оборачиваемости | 3,80 | 3,80 | 0,00 |
| Численность ППП, чел | 1 258,00 | 1 258,00 | 0,00 |
| Производительность труда, руб./чел. | 232 178,76 | 302 336,38 | 70 157,62 |
| Затраты на рубль ТП, руб./руб. | 0,93 | 0,84 | -0,09 |
| Балансовая прибыль, тыс. руб. | 5 115,24 | 60 370,80 | 55 255,56 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 3 580,67 | 41 269,54 | 37 688,88 |
| Рентабельность производства, % | 29,80 | 31,05 | 1,25 |
| Рентабельность продукции, % | 11,20 | 30,40 | 19,20 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 2,19 | 2,11 | -0,08 |

**Заключение.**

Подведем итоги курсовой работы в тезисной форме.

Под производственной программой предприятия понимается научно обоснованное плановое задание по объему, номенклатуре, ассортименту и качеству выпускаемой продукции, разработанное на основе заключенных договоров и утвержденное на предприятии соответствующим органом.

Грамотно составленная и выполненная производственная программа, несомненно, является основополагающим фактором успешного функционирования любого предприятия, особенно в условиях нестабильной экономической ситуации в стране.

Была выделена крупная проблема – сбои в производственном процессе, которая затем, была разбита на более мелкие, решение которых представляло собой конкретные действия или мероприятия.

Применение метода экспертной оценки проблем, построение матрицы проблем и графа проблем позволило обнаружить главную.

Далее определив альтернативы и оценив их с помощью аналого-цифрового метода, было выявлено, что альтернатива «модернизация оборудования» имеет большую суммарную оценку, по сравнению с «приобретением нового», следовательно, проблема «устаревшее оборудование» будет решена его модернизацией.

Список литературы

1. Астанский Л.Ю., Ильин С.И., Люсов А.Н., Поспелова Л.Ф. Организация и планирование производства промышленности строительных материалов.–М: Стройиздат, 1983.–432с.
2. Захарченко В.И. Планирование на предприятии.–Одесса, 1999.–70с.
3. Когаловский В. Системы планирования производства: отечественные компромиссы развития.// Директор ИС, №9/ 2000.
4. Литвак Б.Г. Разработка управленческих решений: Учеб. – 2-еизд. – М.: Дело, - 392 с.
5. Литвак Б.Г. Экспертные оценки и принятие решений. М.: Патент, 1996.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.–М: Дело ЛТД, 1994.–720с.
7. Планирование деятельности предприятия. Под.ред. д-ра экон.наук проф. Табурчака П.П.–СПб: Химия.–1997.–363с.
8. Производственный менеджмент. Под.ред. проф. Ильенковой С. Д.– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.–450с.
9. Сергеев И.В. Экономика предприятия.–М: Финансы и статистика, 1999.–304с.
10. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент.–СПб.–2000.–440с.