**Содержание**

Введение

1. Анализ проблемной ситуации

2. Описание проблемной ситуации

2.1 SWOT-анализ деятельности ЗАО "АКСИТ"

2.2 Матрица SWOT-анализа

2.3 Матрица классификации факторов проблемной ситуации

2.4 Матрица опроса

2.5 Матрица преобразованных рангов

* 1. Дерево решений

3. Организация и контроль принятия решения

Заключение

Список литературы

**Введение**

Экономическая стабильность организации, ее выживаемость и эффективность деятельности в условиях рыночных отношений неразрывно связаны с ее непрерывным совершенствованием и развитием.

В условиях динамичности современного производства и общества управление должно находиться в состоянии непрерывного развития, которое сегодня невозможно обеспечить без исследования тенденций и возможностей, без выбора альтернатив и направлений развития.

Процесс управления организацией включает в себя процесс планирования, организации, мотивации, координации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации. Эти функции объединены между собой двумя связующими процессами: обмена информацией и принятием решения.

Методологической основой разработки технологии принятия решений является системный подход. Для системного анализа характерно наличие определенных типов стандартных компонентов, которые практически всегда присутствуют в анализе любой проблемы. Сочетание этих характерных элементов в определенной последовательности, диктуемой структурой проблемы и причинно-следственными связями, и приводит к ее системному решению Основные элементы системного анализа образуют "кирпичи", которые укладываются в единое здание анализа с соблюдением логической последовательности: цели – пути достижения целей – потребные ресурсы. При решении задач каждого этапа этой логической цепочки широко используются различные подходы, модели и методы и методики.

Объектом данной работы будет эффективность деятельности коммерческой организации, предметом будут являться способы и методы повышения эффективности деятельности организации.

Целью данной курсовой работы является изучение методов принятия управленческих решений для конкретной проблемы.

Исходя из поставленной цели решаются следующие задачи:

1. Описание предметной области, в которой возникла проблемная ситуация.

2. Описание проблемной ситуации с использованием методов SWOT-анализа.

3. Построение дерева целей для решения проблемы.

4. Расчет коэффициентов оценки вариантов решений с использованием экспертного опроса.

5. Разработка планов и системы контроля за выполнение решений.

**1. Анализ проблемной ситуации**

Акционерное общество закрытого типа "АКСИТ" организовано в 1998 году. Находится по адресу: г. Новосибирск, ул. Сибирская, 121.

Численность работающих 152 человека.

Общество производит строительные материалы, ремонт и отделку жилых и офисных помещений.

Основные виды выпускаемой продукции: оконные блоки, дверные блоки, стеновые панели, паркетная доска.

В настоящий момент у предприятия отсутствует четкая стратегия. Деятельность организации осуществляется на основе текущих договоров, имеющих, как правило, единовременный характер.

Наиболее прибыльными видами деятельности предприятия является производство отделочных работ и производство паркетной доски. В данной области предприятие конкурентоспособно, продукция пользуется довольно устойчивым спросом, предприятие работает по предварительным заказам, растет их объем (среднегодовой темп прироста производства отделочных работ составляет 56,6%, производства паркетной доски – 80,4%).

Производство оконных блоков убыточно, издержки превышают выручку от реализации продукции. Цены на данную продукцию превышают цены основных конкурентов. В настоящий момент на рынке г. Новосибирска существует большое количество фирм, выпускающих аналогичную продукцию с использованием импортных технологий. Так как у рассматриваемого предприятия высокий уровень издержек производства, оно не может конкурировать с ними, в том числе и по уровню цен.

Остальные виды производств оцениваются как нейтральные.

Общее финансовое состояние предприятия оценивается как слабое. Предприятие неплатежеспособно, полное отсутствие собственных оборотных средств. Финансирование осуществляется в основном за счет кредитных ресурсов. Возрастают неплатежи между предприятиями.

Исходя из трудного финансового положения предприятие не привлекательно для внешних инвестиций и возникают трудности с привлечением долгосрочного заемного капитала.

Однако как положительный фактор следует отметить способность организации к инновациям. Предприятие располагает высококвалифицированными кадрами, которые постоянно отслеживают и пытаются внедрить в производство последние достижения в области новых технологий. Наблюдается рост рационализаторских предложений.

Положительно также оценивается лидерский потенциал высшего руководства предприятия. Директор предприятия имеет большой опыт практической и руководящей работы, умеет организовать производство. В данной проблемной ситуации именно он будет принимать решение. Директор ЗАО "АКСИТ" избирается на 5 лет и может переизбираться неограниченное число раз. Согласно должностной инструкции директор относится к категории руководителя. На должность директора назначается лицо , имеющее высшее профессиональное образование (техническое или инженерно-экономическое) и стаж работы на руководящих должностях в соответствующих профилю предприятия отраслях не менее 5 лет.

Директор предприятия имею право;

- без доверенности действовать от имени предприятия;

- представлять интересы предприятия во взаимоотношениях с гражданами, юридическими лицами, органами государственной власти и управления;

- распоряжаться имуществом и средствами предприятия с соблюдением требований, определенных законодательством, уставом предприятия, иными нормативно-правовыми актами;

- открывать в банковских учреждениях расчетный и другие счета;

- заключать трудовые договоры;

- принимать решения, направленные на эффективное воздействие всех структурных подразделений и производственных единиц, развитие и совершенствование производства с учетом социальных и рыночных приоритетов и повышение эффективности работы предприятия, рост объема, сбыта продукции и увеличение прибыли;

- принимать решения по представлениям о привлечении работников, нарушивших производственную и трудовую дисциплину, виновных в причинении материального ущерба предприятию, к материальной и дисциплинарной ответственности, о моральном и материальном поощрении особо отличившихся работников;

- выдавать доверенности на совершенствование гражданско-правовых сделок, представительство;

- в пределах, установленных законодательством, определять объем сведений, составляющих коммерческую тайну, и порядок ее защиты.

Директор предприятия несет ответственность:

- за ненадлежащее исполнение или неисполнение своих обязанностей, предусмотренных должностной инструкцией в пределах, определенных действующим трудовым законодательством РФ;

- за правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством;

- директор предприятия несет персональную ответственность за последствия принятых им решений, выходящих за пределы его полномочий, установленных действующим законодательством, уставом предприятия, иными нормативными правовыми актами;

- директор предприятия не освобождается от ответственности, если действия влекущие ответственность, были предприняты лицами, которым он делегировал свои права.

Уровень производства в целом следует оценить как слабый, особенно качество материальной базы. Имеющееся оборудование не в полной мере отвечает современным требованиям, большой объем ручного труда. При этом высоко оценивается уровень квалификации специалистов и довольно высокий уровень квалификации рабочих. Однако следует отметить высокий уровень текучести кадров, особенно среди рабочих специальностей. Отсюда – небольшой опыт работы в данной фирме.

Предприятие старается отслеживать потребности основных потребителей продукции, приспосабливать товар под их требования. Однако на предприятии отсутствует служба маркетинга и такие работы носят случайный характер. Предприятие не уделяет должного внимания рекламе продукции фирмы. У предприятия сложился небольшой круг постоянных клиентов, однако фирма малоизвестна широкому кругу потребителей.

Репутация фирмы как работодателя оценивается как сильная. Это объясняется высокой заработной платой работающих, системой льгот, имеющихся на предприятии (оплата части стоимости путевок, предоставление ссуд работающим), отлажена система премирования работников за достижение высоких результатов в работе.

Как положительные стороны деятельности предприятия следует отметить: увеличение имущества предприятия; увеличение выручки от реализации продукции и услуг;

* увеличение объема прибыли предприятия;
* увеличение собственного капитала предприятия;
* снижение кредиторской задолженности;
* увеличение фондоотдачи основных фондов, что характеризует повышение эффективности использования основных фондов предприятия;
* увеличение производительности труда;
* увеличение оборачиваемости запасов;
* увеличение оборачиваемости всего имущества предприятия;
* повышение рентабельности имущества предприятия и основной деятельности.

Как отрицательные факторы следует отметить:

* полное отсутствие собственного оборотного капитала предприятия и соответственно высокая доля зависимости от заемного капитала;
* покрытие дебиторской задолженности осуществлялось за счет краткосрочных кредитов банков, что соответственно привело к их увеличению;
* себестоимость товаров и услуг увеличивалась более быстрыми темпами, чем выручка от реализации, что соответственно привело к снижению прибыльности предприятия.

В целом, можно сделать вывод, что эффективность деятельности предприятия снизилась.

**2. Описание проблемной ситуации**

Существует несколько технологий, позволяющих провести всесторонний анализ проблемы и ее детализацию. В основном эти технологии используются при разрешении проблем, стоящих перед конкретной организацией и рассматривают ее с точки зрения системы, имеющей как внутренние проблемы, так и внешнее окружение. Например, при анализе сложных проблем и разработке проектов по их устранению используется логико-структурный подход (ЛСП), который еще носит название целевого планирования. В рамках ЛСП используется технология SWOT-анализа. Это достаточно эффективный аппарат, позволяющий учесть все аспекты существующей проблемы.

SWOT-анализ представляет собой инструмент оценки, с помощью которого проводится анализ организации (проблемы) с четырех сторон:

* сильные стороны – внутренние положительные качества организации;
* слабые стороны – внутренние отрицательные черты организации;
* возможности – внешние факторы, улучшающие перспективы организации;
* угрозы – внешние факторы, которые могут подорвать будущий успех организации.

SWOT-анализ проводится, как правило, с привлечением всех заинтересованных сторон. Результаты этого анализа записываются в виде таблицы, состоящей из четырех клеток. Рассмотрим выше приведенную проблему о неэффективности деятельности ЗАО "АКСИТ" (Табл. 1). Построение такой таблицы существенно облегчает понимание проблемы и позволяет учесть все возможные аспекты при ее детализации. Такое представление полезно при построении дерева проблемы (целей), так как позволяет учесть интересы всех заинтересованных сторон.

**2.1 SWOT-анализ деятельности ЗАО "АКСИТ"**

**Таблица 1**

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1. Конкурентоспособность на рынке таких видов бизнеса как производство отделочных работ и производство паркетной доски 2. Высокая квалификация инженерно-технических работников 3. Способность к инновациям 4. Хорошая репутация организации как работодателя | 1. Отсутствие стратегии развития организации 2. Тяжелое финансовое состояние организации 3. Неконкурентоспособность такого вида бизнеса, как производство оконных блоков 4. Высокий уровень затрат 5. Слабая материальная база 6. Неудовлетворительные отношения со смежниками 7. Возрастание зависимости от заемного капитала |
| Возможности | Угрозы |
| 1. Рост доходов населения 2. Наличие незанятых сегментов рынка | 1. Возможность появления новых конкурентов  2. Изменение потребностей и вкусов потребителей  3. Увеличение неплатежей между предприятиями |

Но самый главный эффект достигается при использовании основной матрицы SWOT-анализа. Эта матрица позволяет от первой таблицы, описывающей сильные и слабые стороны организации и влияние внешнего окружения, перейти непосредственно к набору мероприятий, которые обязательно необходимо реализовать при решении проблемы. Эта матрица полезна для реализации второго этапа логической схемы системного анализа – выбор путей достижения целей, т.е. определения набора тех работ и мероприятий, реализация которых будет способствовать решению стоящей перед нами проблемы.

Эта матрица целенаправленно ориентирует на генерацию четырех видов обязательных мероприятий (Табл. 2).

**2.2 Матрица SWOT-анализа**

**Таблица 2**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Сильные стороны   1. Конкурентоспособность на рынке таких видов бизнеса как производство отделочных работ и производство паркетной доски 2. Высокая квалификация инженерно-технических работников 3. Способность к инновациям 4. Хорошая репутация организации как работодателя | Слабые стороны   1. Отсутствие стратегии развития организации 2. Тяжелое финансовое состояние организации 3. Неконкурентоспособность такого вида бизнеса, как производство оконных блоков 4. Высокий уровень затрат 5. Слабая материальная база 6. Неудовлетворительные отношения со смежниками 7. Возрастание зависимости от заемного капитала |
| Возможности   * 1. Рост доходов населения.   2. Наличие незанятых сегментов рынка. | Мероприятия, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для увеличения возможностей:   1. Выход на новые сегменты рынка с такими видами производств, как отделочные работы и производство паркетной доски. 2. Расширить объемы производства отделочных работ и паркетной доски. 3. За счет высокой квалификации инженерно-технических работников и способности к инновациям расширить ассортимент предоставляемых услуг. 4. За счет хорошей репутации организации как работодателя организовать набор высококвалифицированных работников, что позволит расширить производственную линию | Мероприятия, которые необходимо провести, преодолевая слабые стороны, используя предоставленные возможности:   1. Увеличение ассортимента продукции и выход на новые рынки позволит увеличить объем прибыли предприятия, а следовательно улучшить его финансовое состояние. 2. Сократить производство неконкурентоспособной продукции. 3. За счет расширения производственной линии сократить затраты за счет масштаба производства. 4. Укрепить материальную базу предприятия |
| Угрозы   1. Возможность появления новых конкурентов 2. Изменение потребностей и вкусов потребителей 3. Увеличение неплатежей между предприятиями | Мероприятия, которые используют сильные стороны организации для избежания угроз:   1. Увеличение выпуска конкурентоспособной продукции, позволит предотвратить появление новых конкурентов. 2. Разработать рекламную компанию своей продукции. 3. Разработать систему расчета с потребителями, используя систему скидок . | Мероприятия, которые минимизируют слабые стороны для избежания угроз:   1. Снижение издержек производства 2. Заключение постоянных договоров с поставщиками 3. Снижение зависимости от заемного капитала за счет реинвестирования прибыли 4. Укрепление материальной базы предприятия |

При принятии решения необходимо использовать разделение факторов на внутренние и внешние, управляемые и неуправляемые. Данное различие можно сделать, используя классификационную матрицу (Табл. 3)

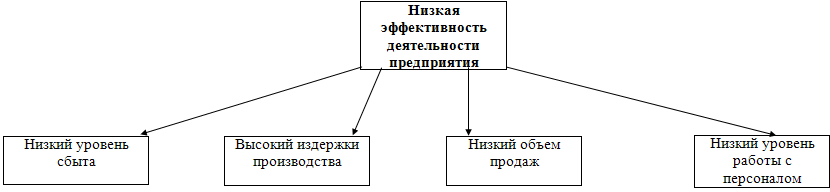
**2.3 Матрица классификации факторов проблемной ситуации**

**Таблица 3**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Управляемые | Неуправляемые |
| Внешние | 1. Неудовлетворительные отношения со смежниками.  2. Возрастание зависимости от заемного капитала. | 1.Конкурентоспособность на рынке таких видов бизнеса как производство отделочных работ и производство отделочной доски.  2. Рост рынка.  3. Возрастающее конкурентное давление.  4. Изменение потребностей и вкусов потребителей. |
| Внутренние | 1. Высокая квалификация инженерно-технических работников.  2. Способность к инновациям.  3. Хорошая репутация организации как работодателя.  Увеличение ассортимента предоставляемых товаров и услуг  Выход на новые сегменты рынка.  Расширение производственной линии  Отсутствие стратегии развития организации.  Тяжелое финансовое состояние организации. |  |
|  | Неконкурентоспособность такого вида бизнеса, как производство оконных блоков.  Высокий уровень затрат.  Слабая материальная база. |  |

На этапе продумывания существующих проблем необходимо разделить проблемы на части, выделить основные и второстепенные характеристики проблемы, установить причинно-следственные связи по всем возможным вариантам решения проблемы, а также необходимо разработать рекомендации к действиям. Эта информация требуется для того, чтобы установить конкретный перечень факторов, послуживших причиной появления проблемы, для этого необходимо построить "Древо проблем" (Рис.1)

Рисунок 1



Главными задачами системного анализа являются определение и детализация на составные элементы целей и путей их достижения, выявление существующих между ними взаимосвязей, обеспечение определенной логики решения возникшей проблемы *(цели - пути достижения целей - ресурсы)* Решению этих задач в существенной мере способствует применение метода структуризации. Метод структуризации основан на расчленении исследуемой проблемы на составные элементы с возможной последующей численной оценкой их относительной важности. Такую процедуру часто называют построением дерева целей (Рис.2). Одна из главных задач построения дерева целей состоит в том, чтобы установить полный набор элементов на каждом уровне и определить взаимосвязи и соподчиненность между ними **(качественный аспект).** Другая задача последующее определение коэффициента относительной важности (КОВ) элементов каждого уровня дерева целей **(количественный аспект).**

Рисунок 2



Так как для ЗАО "АКСИТ" основной проблемой является ограниченность финансовых ресурсов, необходимо проранжировать предложенные мероприятия. Для этого используем экспертные методы оценки.

Практический опыт использования методов системного анализа показал, что предпочтение, где такое возможно, следует отдавать достаточно простым методам. Это положение относится и к экспертным методам.

Экспертные методы широко используются при определении коэффициентов относительной важности (КОВ) в деревьях взаимосвязей и, вообще, когда необходимо из указанного множества свойств и взаимосвязей отобрать лишь существенные, наиболее важные. Приходиться также прибегать к помощи экспертов, чтобы проранжировать рассматриваемые свойства и взаимосвязи но степени их важности и существенности.

Следует отметить, что при анализе сложных систем некоторые из существенных свойств и взаимосвязей либо вообще не допускают количественного описания, либо не представляется возможным в рассматриваемый момент времени получить о них количественные данные. Поэтому в этих случаях необходимо с помощью экспертов получить информацию качественного характера, основанную на опыте и интуиции специалистов. Такие качественные оценки носят название **экспертных оценок.**

Для рационального использования информации, полученной от экспертов, необходимо преобразовать ее в форму, удобную для дальнейшего анализа. Возможности формализации информации зависят от особенностей объекта анализа, надежности и полноты имеющихся данных.

Важным для формализации информации является наличие у эксперта системы предпочтений, что означает способность эксперта сравнивать и оценивать возможные значения признаков объекта анализа путем приписывания каждому признаку определенного числа. В зависимости от того, по какой шкале заданы эти предпочтения, экспертные оценки содержат больший или меньший объем информации.

Наиболее распространенными в практике экспертных оценок являются анкетные методы и методы групповой экспертизы. В анкетных методах, в зависимости от используемой шкалы, выделяют метод ранжирования (ранговая шкала) и нормированная (интервальная шкала). В данной работе будет использоваться метод ранжирования.

**Метод ранжирования.** Наиболее распространенными из анкетных методов являются ранжирование и нормирование. *Метод ранжирования* состоит в том, что эксперту предлагается присвоить числовые ранги каждому из приведенных в анкете факторов. Ранг, равный единице, приписывается наиболее важному, по мнению эксперта, фактору, ранг, равный двум, присваивается следующему по важности фактору и т.д. Рассмотрим применение экспертных методов для решения нашей задачи.

Экспертам предложено проранжировать предложенные мероприятия и расставить их ранг от 1 до 12. Матрица опроса приведена в Таблице 4.

**2.4 Матрица опроса**

**Таблица 4**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Факторы | Эксперты | | | | Сумма Rj |
| 1 | 2 | 3 | 4 |  |
| 1. | Расширение ассортимента предоставляемых услуг и выход на новые рынки | 9 | 4 | 6 | 6 | 25 |
| 2. | Заключение постоянных договоров с поставщиками | 6 | 7 | 7 | 1 | 21 |
| 3. | Повышение квалификации персонала | 2 | 8 | 9 | 9 | 29 |
| 4. | Разработать систему скидок для постоянных потребителей | 3 | 1 | 1 | 5 | 9 |
| 5. | Внедрение мероприятий по стимулированию труда | 3 | 9 | 3 | 10 | 25 |
| 6. | Сократить производство неконкурентоспособной продукции | 4 | 3 | 6 | 9 | 22 |
| 7. | За счет расширения производственной линии сократить затраты за счет масштаба производства | 1 | 4 | 3 | 2 | 10 |
| 8. | Использование новых технологий | 4 | 5 | 6 | 4 | 19 |
| 9. | Расширить объемы производства отделочных работ и паркетной доски | 2 | 2 | 4 | 3 | 11 |
| 10. | Привлечение высококвалифицированных специалистов | 7 | 10 | 5 | 7 | 29 |
| 11. | Разработка рекламной кампании | 5 | 6 | 2 | 5 | 18 |

Полученная матрица преобразованных рангов приведена в Таблица 5. Найдем суммарный вес каждого фактора (по всем экспертам) Rj, после чего вычислим относительный вес факторов и запишем их в последнем столбце этой же Таблицы 5.

Таким образом, самый большой относительный вес имеют следующие факторы:

3 фактор – повышение квалификации персонала;

10 фактор – привлечение высококвалифицированных специалистов

**2.5 Матрица преобразованных рангов**

**Таблица 5**

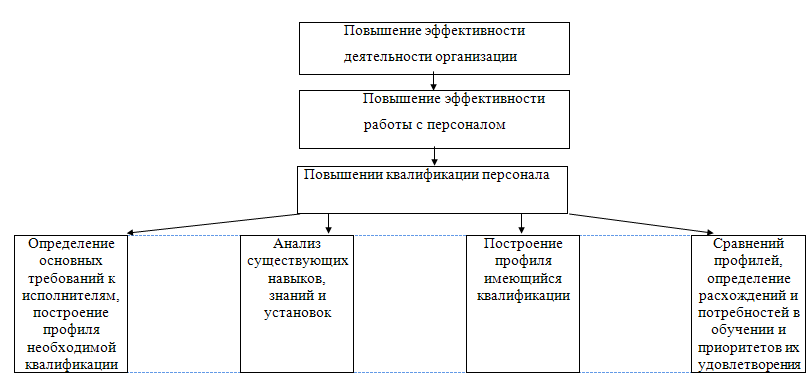
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Факторы | Эксперты | | | | Сумма Rj | Wj | Ранг |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. | Расширение ассортимента предоставляемых услуг и выход на новые рынки | 2 | 7 | 5 | 5 | 19 | 0,069 | 8 |
| 2. | Заключение постоянных договоров с поставщиками | 5 | 4 | 4 | 10 | 23 | 0,084 | 6 |
| 3. | Повышение квалификации персонала | 9 | 10 | 10 | 6 | 35 | 0,127 | 1 |
| 4. | Разработать систему скидок для постоянных потребителей | 8 | 3 | 2 | 2 | 15 | 0,055 | 9 |
| 5. | Внедрение мероприятий по стимулированию труда | 8 | 2 | 8 | 1 | 19 | 0,069 | 8 |
| 6. | Сократить производство неконкурентоспособной продукции | 7 | 8 | 5 | 2 | 22 | 0,080 | 7 |
| 7. | За счет расширения производственной линии сократить затраты за счет масштаба производства | 10 | 7 | 8 | 9 | 34 | 0,124 | 2 |
| 8. | Использование новых технологий | 7 | 6 | 5 | 7 | 25 | 0,091 | 5 |
| 9. | Расширить объемы производства отделочных работ и паркетной доски | 9 | 9 | 7 | 8 | 33 | 0,120 | 3 |
| 10. | Привлечение высококвалифицированных специалистов | 4 | 1 | 6 | 4 | 15 | 0,055 | 9 |
| 11. | Разработка рекламной кампании | 6 | 5 | 9 | 6 | 26 | 0,095 | 4 |
|  | ИТОГО | - | - | - | - | 275 | 1,0 | - |

Наибольший коэффициент относительной важности 0, 127, а это значит что по мнению экспертов необходимо провести ряд мероприятий по повышению квалификации персонала.

На основе выбранной цели необходимо разработать "Дерево решений" (Рис. 3). Врезультате построения "Дерева решений" получаем развернутый перечень работ, которые необходимо выполнить, чтобы поставленные цели были достигнуты.

**2.6 Дерево решений**

Рисунок 3



**3. Организация и контроль принятия решения**

Под организацией применительно к управленческим решениям принимается комплекс работ по их подготовке к его реализации и организации ее выполнения. Для успешной реализации принимаемых решений необходимо разработать механизм их осуществления, включающий следующие стадии:

* планирование;
* согласование;
* утверждение;
* управление реализацией;
* контроль реализации;
* оценка эффективности.

Реализация решения осуществляется в значительной степени с использованием стратегического, тактического, оперативного планирования.

***Планирование*** направлено на реализацию трех основных видов целей:

* задач, которые необходимо достичь в пределах планируемого периода;
* целей, которых необходимо достичь в результате реализации плана.

Существуют различные методы планирования, Наиболее известные из них – сетевое планирование. Для этого необходимо по строить график сетевого планирования (Табл. 6, 7 )

**Таблица 6 Сетевой график**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Номер действия | Содержание | Пред-ие действие |
| 0 | Начало работы |  |
| 1. | Отбор кандидатов которым необходимо повысить свою квалификацию | 0 |
| 2. | Определить источники финансирования | 1 |
| 3. | Собрать информацию об организациях, которые проводят курсы повышения квалификации | 2 |
| 4. | Утвердить список сотрудников нуждающихся в повышении квалификации | 1 |
| 5. | Отправить на курсы повышения квалификации на период установленный организацией проводящей курсы повышения квалификации | 2,4 |

**Таблица 7 Сетевой график**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Номер действия | Срок | ФИО, должность |
| 1 | 25.11.08 | Логунов В.И., инженер по производственным вопросам |
| 2 | 26.11.08 | Молчанов И.А., гл. бухгалтер |
| 3 | 25.11.08 | Логунов В.И., инженер по производственным вопросам |
| 4 | 25.11.08 | Королев И.Г., директор |
| 5 | 03.12.08 | Королев И.Г., директор |

***Согласование*** решений должно обеспечиваться действием коммуникативной системы организации. Необходимость согласования связана со следующими обстоятельствами: обеспечение его соответствия законодательству и политике исполнительной власти, обеспечение координации с действием других организаций; информирования участников процесса согласования о сути решения.

Одним из методов согласования решения является правило подписи: соблюдение правил, определяющих, кто может подписывать решения или сообщения различного характера.

Управление реализацией управленческого решения связано, во-первых, с доведением задач до исполнителей. Для этого используются следующие методы:

* инструктирование – проводится накануне начала практических работ, руководитель заранее продумывает процесс выполнения работ за подчиненного. Общее правило инструктирования: сообщать самое необходимое, без чего нельзя начать работу. Остальные сведения лучше сообщать по мере приближения сроков выполнения соответствующих видов работ путем проведения дополнительного инструктирования;
* изучение документов – относится к числу основных методов доведения задачи. Точность восприятия и передачи содержания по документу зависит от многочисленных факторов: как он составлен, в каком контексте представляется, каково самочувствие сотрудника.

***Контроль исполнения*** решения как на стадии разработки, так и на стадии реализации является важнейшей функций управления. При помощи контроля руководство определяет правильность своих решений и устанавливает потребность в их корректировке. Процесс контроля – это, с одной стороны, процесс установления стандартов, измерений фактически достигнутых результатов и их отклонение от установленного стандарта; с другой – процесс отслеживания хода выполнения принятых управленческих решений и оценки достигнутых результатов в ходе их выполнения.

После оценки результатов ЛПР может выбрать одну из двух линий поведения:

* ничего не предпринимать. Если сравнение фактических и требуемых результатов говорит о том, что цель решения достигнута;
* устранить отклонения. Если отклонение от желаемых результатов становится недопустимо высоким, то ЛПР обязан понять причины этого и скорректировать решения. При этом важно выявить, на каком этапе принятия решения требуется корректировка.

***При оценке эффективности*** целесообразно различать эффективность самого процесса разработки решения и эффективность его реализации. Часто эффективность оценивается на качественном уровне и выражается динамикой объемных и качественных показателей: производства продукции, товарооборота, издержек производства и обращения, прибыли и т.д., отражающих результаты деятельности коллектива в целом.

Для оценки экономической эффективности используются следующие обобщенные показатели:

Эр = Д (доходы) / Р (ресурсы) – ресурсная эффективность;

Эз = Д (доходы) / З (затраты) – затратная эффективность.



**Заключение**

В процессе выполнения курсовой работы были получены следующие результаты:

1. Проанализирована деятельность ЗАО "АКСИТ". В процессе анализа выявлены его сильные и слабые стороны. Сделан вывод, что предприятие находится в критической ситуации, значительно снизилась эффективность его деятельности.

2. Рассмотрены существующие технологии, которые позволяют провести всесторонний анализ проблемы и ее детализацию. В основном эти технологии используются при разрешении проблем, стоящих перед конкретной организацией и рассматривают ее с точки зрения системы, имеющей как внутренние проблемы, так и внешнее окружение. Методика SWOT-анализа хорошо работает в ситуациях, когда идет анализ проблем стоящих перед конкретной организацией, поэтому более продуктивным необходимо признать подход, фиксирующий основные обязательные этапы, присутствующие при анализе любой проблемы, и дополняющий их методикой расчленения (структуризации) на более мелкие составные части.

3. Рассмотрены существующие методы структуризации целей, включающие предметный принцип и функциональный принцип. Применяя рассмотренные методы структуризации необходимо придерживаться следующих правил. При структуризации целей (построения дерева целей) необходимо: при разбиении цели (подцели).

4. При исследовании сложных систем и процессов возникают проблемы, выходящие за пределы формальной постановки и решения задачи. В таком случае единственным выходом является привлечение экспертов. Привлечение экспертов оправдано в ситуациях необходимости принятия решений в условиях дефицита времени и ресурсов. Рассмотрены анкетные методы экспертных опросов и методы нормирования. Проведен анализ экспертного опроса. Сделаны выводы о важности и приоритетности решения проблем, стоящих перед ЗАО "АКСИТ".

5. Рассмотрены подходы к организации и контролю исполнения решений, включающие этапы планирования, согласования, утверждения, управления реализацией, контроля и оценки эффективности.

**Список литературы**

1. Игнатьева А.В., Максимцев М.М.Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
2. Коротков Э.М. Исследование систем управления. — М.: "ДеКА", 2000.
3. Кричевский А.И. Исследование систем управления. –Новосибирск: Наука, 2001.
4. Литвак Б.Г. Разработка управленческих решений. – М.: Дело, 2001.
5. Ременников В.В. Разработка управленческого решения. – М.: ЮНИТИ, 2000.
6. Фахрутдинова А.З., Марченко Е.В., Кравченко А.А. Разработка управленческого решения – Новосибирск, СибАГС, 2007