# ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

# Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

# «ЧИТИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

# (ЧитГУ)

# Заочный факультет

**Курсовая работа**

по дисциплине: Разработка управленческих решений

Тема: **Разработка решения стратегического планирования в организации**

2011 г.

**Содержание**

Введение

Глава 1. Теоретические основы разработки решения стратегического планирования в организации

1.1 Понятие стратегического планирования

1.2 Бизнес-план как элемент стратегического планирования

1.3 Основные этапы разработки управленческих решений

Глава 2. Анализ процесса принятия решений на предприятии ООО «Даурия»

2.1 Схема принятия управленческих решений на предприятии

2.2 Стратегическое планирование на предприятии

Заключение

Список литературы

Приложение

**Введение**

Стратегическое планирование – это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения на конкурентных рынках.

Актуальность данной курсовой работы состоит в том, что стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Поэтому большинство предприятий и организаций все более ориентируются на выработку стратегических планов развития.

Стратегическое планирование – это выработка стратегии с помощью формализованной процедуры, расписанной по этапам, методикам, технике исполнения и направленной на построение модели будущего, а также программы перехода к этой модели.

Разработка стратегического плана - последнее достижение в управлении предприятием. Одно из самых высокоинтеллектуальных и дорогостоящих инструментов в менеджменте вообще.

В крупных компаниях в нем задействованы специалисты различных подразделений численностью от 20-30 до 50-100 человек. Сам план – это документ, где будущее для руководителя расписано по заранее определенному маршруту с соответствующей степенью детализации.

Важнейшее значение имеет размер предприятия. Для средних и малых предприятий воспользоваться таким планом на практике сложно, а по существу невозможно. Поэтому многие идут по пути аутсорсинга. В этом плане они сталкиваются со многими проблемами непонимания специфики и внутренних резервов своего предприятия со стороны консалтинговых компаний.

Стратегический план задает главные ориентиры в развитии организации, которые позволяют лучше и адекватнее оценить внутренние ресурсы и рыночные возможности ее перспективного развития.

Маркетинговый анализ как основа разработки стратегического плана демонстрирует важность применения процедур оценки самого предприятия, потребителей, конкурентов и шансов достичь желаемого результата.

Стратегические планы должны быть разработаны таким образом, чтобы они оставались не только целостными в течение длительного времени, но и сохраняли гибкость. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, направляющую деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, с учетом постоянных корректировок в связи с постоянно меняющейся деловой и социальной обстановкой.

Стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха, и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Тем не менее, формальное планирование может создать ряд существенных благоприятных факторов для организации деятельности средних и малых предприятия.

**Цель** курсовой работы – систематизировать знания, связанные с вопросами разработки управленческих решений стратегического планирования на примере предприятия «Даурия».

**Задачи работы:**

1. Рассмотреть понятие стратегического планирования.

2. Раскрыть особенности бизнес-плана как элемента стратегического планирования.

3. Проанализировать основные этапы разработки управленческих решений.

4. Провести анализ процесса принятия решений на предприятии ООО «Даурия».

**Объектом исследования** являются особенности разработки решения стратегического планирования в организации.

**Предмет исследования** – процесс принятия решений на предприятии ООО «Даурия».

**Глава 1. Теоретические основы разработки решения стратегического планирования в организации**

**1.1 Понятие стратегического планирования**

Стратегия - это детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для обеспечения осуществления миссии организации и достижения ее целей.

Стратегическое планирование - это динамичный процесс определения миссии и целей организации, нахождения конкретных стратегий для выбора и приобретения нужных экономических ресурсов, их распределения и использования с целью обеспечения эффективной деятельности организации в обозримой перспективе.

Стратегическое планирование является инструментом, с помощью которого формируется система целей функционирования предприятия и объединяются усилия всего коллектива по его достижению.

Стратегический план - основной вид плана. Разрабатывается на длительное время (3-7 лет с разбивкой по годам). Определяет цели развития предприятия и пути их достижения. Это комплексный план, научно обоснованный. Стратегический план отражает все виды деятельности предприятия.

Ключевыми элементами стратегического планирования являются:

- определение целей;

- разработка альтернатив, их реализация;

- выбор оптимального варианта реализации стратегии;

- программа реализации оптимального варианта.

Стратегический план включает ряд разделов и подразделов:

1. основные направления деятельности предприятия;

2. маркетинговый план;

3. план производства и реализации продукции;

4. план инновационной деятельности;

5. план по труду и социальному развитию;

6. план по себестоимости продукции и издержкам производства;

7. план прибыли и рентабельности производства;

8. план охраны природы и рациональному использованию природных ресурсов;

9. план внешнеэкономической деятельности.

Процесс стратегического планирования включает следующие этапы:

а) определение миссии предприятия – установление смысла существующего предприятия, его предназначение, роль и место в рыночной экономике;

б) формулирование целей и задач. Цели и задачи должны отражать уровень, на который необходимо вывести деятельность по обслуживанию потребителей. Они должны создавать мотивацию людей, работающих на предприятии;

в) оценку и анализ внешней среды – исследование двух ее компонентов: макросреды и непосредственного окружения предприятия. Этот анализ включает изучение влияния на предприятие таких компонентов как: состояние экономики, правовое регулирование, политика, покупатели, поставщики;

г) оценку и анализ внутренней среды – исследование, позволяющее определить те внутренние возможности и потенциал, на которые может рассчитывать предприятие в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Она исследуется по направлениям: исследование и разработка; производство; маркетинг;

д) разработка и анализ стратегических альтернатив. В нем принимаются решения о том, как предприятие будет достигать своих целей и реализовывать корпоративную миссию.

Стратегические цели – это цели деятельности организации, достигаемые к концу стратегического цикла – 1,5-3 года. Они устанавливаются в 4 сферах:

1) доходы;

2) работа с клиентами;

3) потребности и благосостояние сотрудников;

4) социальная ответственность.

Правильно сформулированные стратегические цели должны удовлетворять следующим требованиям:

быть достижимыми;

гибкими;

измеряемыми;

совместимыми с миссией;

приемлемыми для основных субъектов влияния;

функциональными;

избирательными;

должно быть большое количество;

реальными;

конкретными.

Стратегическому планированию свойственна система операций, применяемых по строго определенным правилам, которая после последовательного их выполнения приводит к достижению поставленных целей (см. таблицу приложения 1).

Определение миссии и целей осуществляется руководством высшего звена организации, а их реализация - руководителями и исполнителями всех уровней.

Взаимосвязи элементов стратегического выбора имеют большое значение для осознания сложности процесса стратегического планирования и необходимости создания системы стратегического управления организацией, помогающей ей преодолеть эти трудности.

Динамичная природа организаций затрудняет применение одной специфической модели процесса стратегического планирования, но при разработке конкретной модели можно ориентироваться на ее общий вид.

Существуют и такие этапы стратегического планирования как:

оценка текущей стратегии;

анализ портфеля продукции;

выбор стратегии;

оценка выбранной стратегии;

разработка стратегического плана;

разработка системы бизнес-плана.

Текущий план является детализацией и уточнением стратегического плана на данный год. Текущий (тактический) план - составление и организация выполнения стратегического плана предприятием на срок до года. Он определяет тактику деятельности предприятия, разрабатывается по всем направлениям хозяйственной деятельности на 1 год. В нём отражаются изменения, которые учитываются в стратегическом плане.

Текущий план - это развёрнутая программа деятельности предприятий и его подразделений, направленная на успешное выполнение стратегии, разрабатывается с разбивкой по полугодиям (кварталам, месяцам).

Оперативно-календарный план не вносит изменения в текущий план.

Оперативно - производственное планирование - разработка заданий и методов их выполнения по отдельным подразделениям на короткие отрезки времени (декаду, сутки, смену) с целью обеспечения выполнения текущего плана и синхронности, ритмичности предприятия. Оно служит базой для оперативного регулирования и повседневного управления (контролинга) производства.

При оперативно-производственном планировании детализируют в основном количественные показатели:

- объём переработки сырья;

- выпуск продукции в натуральном и стоимостном выражении;

- объём работ и услуг вспомогательных цехов;

- затраты на производство.

Основная форма производственного задания на декаду, пятидневку - оперативный план-график, в котором объём производства продукции или выполнения работ указывается по датам.

Бизнес-план - план нововведения. Обязательно содержит обоснования нововведения, его преимуществ, перспектив производства продукции, источники финансирования, влияние на экологию, воздействие на основные показатели данного производства продукции, просчёт рисков.

Бизнес-план - план, составленный для отдельных программ нововведений, для реализации отдельных проектов или для малых предприятий.

Бизнес-план - это развёрнутое технико-экономическое обоснование проекта, необходимое для предприятия. В нём даётся тщательный анализ преимуществ проекта, его реалистичность и эффективность.

После завершения разработки стратегического плана наступает последующая его реализация, но не надо спешить. Необходимая оценка стратегического плана, которая проводится путем сравнения результатов планирования с целями.

Процесс оценки применяется как механизм обратной связи для корректировки стратегии. Оценка будет эффективной, если ее проводить системно и непрерывно на всех уровнях организации - сверху вниз.

Есть ряд критериев, которые принимаются в процессе оценки стратегии:

- количественные: доля рынка, рост объема продаж, уровень затрат и эффективности производства и сбыта, текучесть кадров, невыходы на работу, чистая прибыль;

- качественные: способность привлечь высококвалифицированных менеджеров, расширение объема услуг клиентам, углубление знания рынка, снижение риска опасностей, использование возможностей.

При реализации или изменении стратегии руководство должно учитывать ее взаимосвязь со структурой организации и объединить формирование структуры управления и планирование. Структура всегда должна основываться на стратегии и обеспечивать ее эффективность настолько, насколько это возможно в конкретной ситуации.

**1.2 Бизнес-план как элемент стратегического планирования**

Бизнес-план является составной частью стратегического плана. Бизнес-планирование и стратегическое планирование – не тождественные понятия.

Стратегический план определяет основные цели и направления деятельности организации и формирует пути их достижения. Реализация идей стратегического плана требует разработки комплекса различных аспектов. На стадии стратегического планирования составляются еще 2 относительно самостоятельных плана: инноваций и инвестиций. В них идеи нововведений, сформированные в процессе составления стратегического плана, получают дальнейшую детальную проработку. Все три плана различаются уровнем детализации информации о планируемых нововведениях.

Можно ответить, что связи процессов стратегического планирования, инновационного и инвестиционного мало изучены. К сожалению, в большинстве случаев эти понятия отождествляются. Наиболее перспективным можно считать тот, при котором планирование инноваций и инвестиций рассматриваются как процедура стратегического планирования.

Поскольку и инновации, и инвестиции подразумевают долгосрочное вложение средств, и инновационные, и инвестиционные решения в большинстве своем являются стратегическими решениями.

Общедоступной формой представления отдельных элементов и направлений стратегического инвестиционного плана выступает бизнес-план. Бизнес-план – это самостоятельный документ, характеризуемый своими целями, задачами, структурой.

Отличие от текущего плана социально-экономического развития предприятия бизнес-плана заключается в:

1) структуре;

2) он учитывает не только внутренние, но и внешние цели и условия организации;

3) по целям: текущий план охватывает все аспекты деятельности организации за 1 год, а бизнес-план – только инвестиционные;

4) по периоду действия: план социально-экономического развития составляется каждый год, а бизнес-план – когда требуется оценить и реализовать какое-то инвестиционное решение (0,5; 1; 1,5; 3; 5 лет).

В сопоставлении с инновационным планом можно отметить, что научно-технические идеи инновационного плана в инвестиционном плане расширяются и детализируются по организационным, маркетинговым и финансовым аспектам.

По отношению к инвестиционному плану бизнес-план может выступать как документ, представляющий собой план разработки и реализации соответствующей части инвестиционного проекта.

Инвестиционный проект – это совокупность документов, характеризующих проект от его замысла до достижения заданных показателей эффективности и показывающий, как правило, прединвестиционную, инвестиционную, эксплуатационную и ликвидационную стадии его реализации. Стратегический инвестиционный план организации может включать несколько, связанных между собой или нет, инвестиционных проектов.

Близким по сути к бизнес-плану выступает технико-эксплуатационное обоснование (ТЭО). ТЭО содержит предпроектную проработку инженерно-конструкторных, технологических и строительных решений, сравнение альтернативных вариантов и обоснование выбора конкретного способа осуществления проекта. Главным отличием ТЭО от бизнес-плана является то, что ТЭО – это специфический плановый документ для создания и развития крупных промышленных объектов. Особый акцент в нем сделан на производственно-техническую часть, в то время как рыночные проблемы остаются менее раскрытыми. ТЭО более узко в спектре охвата вопросов, чем бизнес-план, но более глубоко детализировано в технико-производственном отношении. ТЭО предназначен для специалистов, бизнес-план – для широкого пользования. Место бизнес-плана в системе стратегического плана можно схематично представить следующим образом (рис. 1):

|  |
| --- |
| Стратегический план предприятия  бизнес-план  Стратегический план инвестиционного проекта № 1  бизнес-план  инвестиционного проекта № 2  бизнес-план  инвестиционного проекта № 3  бизнес-план |

Рис.1. Место бизнес-плана в системе стратегического плана

Существует множество определений бизнес-плана. Более полное отражение его назначения и целей можно показать в следующей формулировке.

Бизнес-план – основной документ, позволяющий детально изложить, обосновать и оценить возможности инвестиционного проекта для создания нового или расширения действующего производства (услуги).

Данное определение четко отражает главную цель бизнес-плана, состоящую в том, чтобы дать целостную системную оценку перспективности проекта, выработанного стратегического решения. Бизнес-план составляется для обоснований инвестиций при расширении действующего производства или создании нового продукта (услуги).

Другие цели разработки бизнес-плана могут быть различными:

- привлечение инвесторов;

- привлечение партнеров;

- определение степени реальности достижения намеченных результатов;

- убеждение сотрудников компании в возможности достижения поставленных целей.

Бизнес-план предусматривает решение стратегических и тактических задач, а именно:

- обоснование экономической целесообразности инвестиционного решения в рамках выработанной стратегии предприятия;

- оценка финансовых, материальных, трудовых производственных ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия;

- определение источника и форм финансирования реализации выбранного стратегического решения;

- подбор работников, способных реализовать данный план;

- организация работ по реализации разработанного бизнес-плана.

Назначение бизнес-плана можно рассматривать в следующем:

Бизнес-план служит обоснованием для предлагаемого бизнеса и оценки возможных результатов.

Бизнес-план – неотъемлемый элемент стратегического планирования.

Бизнес-план – выступает как средство для получения инвестиций.

Бизнес-план – инструмент внутрифирменного планирования.

Бизнес-план – реклама для предлагаемого бизнеса.

Таким образом, между бизнес-планом и стратегическим планом существуют следующие отличия:

1. Стратегический план включает весь комплекс общих целей предприятия, а бизнес-план только одну, которая связана с созданием нового вида деятельности или развитием существующего.

2. Стратегический план включает различные типы стратегии, а бизнес-план ориентирован только на развитие.

3. Стратегический план – это планы с растущим горизонтом времени и постоянной корректировкой. Бизнес-план имеет четко очерченные временные рамки, по истечении которых работа над бизнес-проектом завершается.

4. Стратегический план создается для собственного использования, а бизнес-план чаще всего для поиска источников финансирования, то есть для внешних инвесторов и кредиторов.

5. В бизнес-плане функциональные составляющие (план производства, маркетинга и др.) имеют гораздо более весомое значение, чем в стратегическом.

**1.3 Основные этапы разработки управленческих решений**

Процесс принятия решений при кажущейся простоте очень непрост. В нем достаточно много тонкостей и подводных рифов, хорошо знакомых профессиональным менеджерам. В каждой организации осуществляется разработка управленческих решений. И в каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, ее организационной структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой. Тем не менее, имеется общее, характерное для любого процесса принятия решений, где бы он ни осуществлялся. Это тот единый стержень, который формирует технологию разработки и принятия решений, используемую в любой организации. Как мы уже говорилось выше, одной из отличительных черт теории принятия решений является наличие в ней методов, позволяющих обрабатывать как количественную, так и качественную (неколичсственную) информацию.

При этом в процессе принятия решений большое внимание уделяется использованию методов экспертного оценивания, предназначенных для работы как с количественной, так и с качественной информацией. Основное назначение экспертных технологий - повышение профессионализма, а следовательно, и эффективности принимаемых управленческих решений.

Проблемам, связанным с принятием управленческих решений, сегодня посвящена обширная литература. Возможны разные способы представления процесса принятия решений, в основе которых различные подходы к управлению: системный, количественный, ситуационный и т.д. Основное внимание уделим ситуационному подходу, поскольку он наиболее полно отражает проблемы, возникающие при управленческой деятельности, универсален и, по существу, содержит основные методы, связанные с принятием управленческих решений и используемые в других подходах. Рассмотрим основные этапы процесса принятия управленческих решений. Блок-схема процесса управления представлена на рис. 2.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Получение информации о ситуации |  | 2. Определение целей |  | 3. Разработка оценочной системы |  | 4. Анализ ситуации |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 5. Диагностика ситуаций |  | 6. Разработка прогноза развития ситуации |  | 7. Генерирование альтернативных вариантов решений |  | 8. Отбор основных вариантов управляющих воздействий |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 9. Разработка сценариев развития ситуации |  | 10. Экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий |  | 11. Коллективная экспертная оценка |  | 12. Принятие решения |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 13. Разработка плана действий |  | 14. Контроль реализации плана |  | 15. Анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий | | |

Рис. 2. Основные этапы разработки управленческих решений

Подготовка решений осуществляется на основании всей совокупности информации о ситуации, ее тщательного анализа и оценок. В приведенной выше укрупненной блок-схеме представлены основные этапы принятия решения и их технологическая последовательность. Рассмотрим их.

Подготовка к разработке управленческого решения.

1. Получение информации о ситуации. Получаемая информация о ситуации принятия решения должна быть достоверной и достаточно полной. Недостоверная либо недостаточно полная информация может приводить к принятию ошибочных и неэффективных решений. Однако не меньшие трудности возникают и при наличии избыточной информации, поскольку возникает проблема отбора информации, действительно представляющей интерес и важной для своевременного принятия эффективного управленческого решения. Целесообразной при получении и обработке информации о ситуации принятия решения является подготовка аналитического материала, отражающего основные особенности и тенденции развития ситуации. Естественно, что такой аналитический материал должен готовиться специалистами, обладающими достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит ситуация принятия решения.

2. Определение целей. Только после их определения можно осуществлять определение факторов, механизмов, закономерностей, ресурсов, влияющих на развитие ситуации. Разработаны и используются методы формирования деревьев цели, позволяющих определить иерархическую структуру системы целей, и деревьев критериев, позволяющих оценить степень достижения целей. Деревья целей широко используются при программно-целевом планировании структурами федерального уровня, концернами, промышленно-финансовыми группами, фирмами при разработке крупномасштабных проектов и программ. Четкое определение цели является неотъемлемой составляющей процесса управления. Большое значение имеет определение приоритетности целей, поскольку опыт показывает, что при реальном управлении приходится осуществлять выбор.

3. Разработка оценочной системы. В процессе выработки управленческого решения большое значение имеет адекватная оценка ситуации, различных ее аспектов, учитывать которые необходимо при принятии решений, приводящих к успеху. Для адекватной оценки того или иного аспекта ситуации нередко оказывается целесообразным формирование индексов, или индикаторов, характеризующих состояние ситуации в зависимости от изменения значений факторов, определяющих ее развитие (индекс Доу-Джонса — индекс акций, позволяющий оценить движение биржевых ресурсов, характеризует состояние активности на бирже).

Другим видом оценки является расчет рейтингов. Так, например, надежность и устойчивость банков, страховых компаний, инвестиционных фондов и т.д. определяется с помощью регулярно рассчитываемых и нередко публикуемых в открытой печати рейтингов. Но, пожалуй, одним из наиболее важных применений методов оценки является сравнительная оценка объектов, представленных на конкурс или тендер; сравнительная оценка при решении вопроса о финансировании проектов, программ» работ; сравнительная оценка альтернативных вариантов решений.

Определение приоритетов играет основополагающую роль при стратегическом планировании, при разработке стратегии и тактики развития предприятия и т.д. В состав оценочной системы входят: критерии, характеризующие объект оценки; шкалы, с использованием которых оценивается объект по каждому из критериев; принципы выбора, по которым на основании оценок значений критериев для объекта определяется общая оценка либо производится сравнительная оценка.

4. Анализ ситуации. Имея необходимую информацию о ситуации и зная цели, к достижению которых стремится организация, можно приступать к анализу ситуации. Основной задачей анализа ситуации является выявление факторов, определяющих динамику ее развития. Сначала проводится содержательный анализ и на качественном уровне устанавливаются основные моменты, позволяющие выявить факторы, к изменению степени и характера воздействия которых ситуация чувствительна.

Для выявления факторов, определяющих развитие ситуации, могут быть использованы специально разработанные методы, такие, как факторный и корреляционный анализ, многомерное шкалирование и др.

5. Диагностика ситуации. При анализе ситуации важно выделить ключевые проблемы, на которые необходимо в первую очередь обратить внимание при целенаправленном управлении процессом, а также характер их влияния. В этом и состоит задача диагностики ситуации. На основании проведенного анализа ситуации определяются наиболее чувствительные моменты, которые могут привести к нежелательному развитию событий, и возникающие в связи с этим проблемы. Решение этих проблем необходимо для предотвращения нежелательного развития ситуации. Необходимо правильно оценить состояние ситуации принятия решения, характер ее изменения, с тем чтобы были приняты решения и предприняты действия, обеспечивающие достижение желательного состояния ситуации.

6. Разработка прогноза развития ситуации. Особую роль при принятии решений играют проблемы, связанные с оценкой ожидаемого развития анализируемых ситуаций, ожидаемых результатов реализации предлагаемых альтернативных вариантов решений. Не прогнозируя ход развития событий, невозможно управлять. Перспективными являются, в частности, возможности использования развивающегося метода экспертных кривых, с помощью которых может быть описана динамика прогнозируемого развития объекта экспертизы.

Разработка управленческого решения.

7. Генерирование альтернативных вариантов решений может осуществляться либо непосредственно, либо с помощью специальных экспертных процедур: «мозговая атака», метод Цвики; метод аналогов (разработка решения основана на использовании опыта решения предшествовавших аналогичных проблем), синтез управленческих решений, объединение высококвалифицированных специалистов из соответствующих областей деятельности и т.д.

8. Отбор основных вариантов управленческих воздействий. После того как разработаны альтернативные варианты управленческих воздействий, представленные в виде идей, концепций, возможной технологической последовательности действий, возможных способов реализации предлагаемых вариантов, должен быть осуществлен их предварительный анализ с целью отсева заведомо нежизнеспособных, неконкурентоспособных вариантов или вариантов, заведомо уступающих другим, также предложенным для рассмотрения.

9. Разработка сценариев развития ситуации. Основная задача разработки сценариев - дать ключ к пониманию ситуации и наиболее вероятного ее развития. Одной из основных задач при разработке сценария является определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденции ее развития, а также определение альтернативных вариантов динамики их изменения. Разработка сценариев проводится преимущественно с использованием технологий ситуационного анализа и экспертного оценивания, дающих возможность учитывать и анализировать как количественную, так и качественную информацию. Наиболее распространенным методом экспертного оценивания при формировании альтернативных вариантов сценариев является метод «мозговой атаки» в сочетании со специальными методами использования аналитической информации.

10. Экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий. На этом этапе выработки управленческого решения имеется уже достаточно много информации об основных альтернативных вариантах управленческих воздействий и о наиболее вероятных сценариях развития ситуации при их использовании. К этому моменту должна также быть сформирована оценочная система, включающая основные факторы (частные критерии), влияющие на развитие ситуации принятия решения, оценку их сравнительной важности, шкалы для определения значений факторов при сравнительной оценке основных альтернативных вариантов управляющих воздействий. При сравнительной оценке альтернативных вариантов управленческих воздействий наряду с многокритериальными экспертными оценками могут использоваться и их оценки в целом («гештальтом»). Более адекватная оценка альтернативных вариантов управляющих воздействий может быть получена при использовании методов коллективного экспертного оценивания.

Принятие решения, реализация, анализ результата.

11. Коллективная экспертная оценка обеспечивает большую обоснованность и, как правило, большую эффективность принимаемых решений. Помимо того что разрабатываемое управленческое решение в этом случае получает разностороннюю оценку и аргументированность, интересна также возможность сопоставить различные точки зрения специалистов на сравнительную эффективность выработанных альтернативных вариантов решений. К методам коллективной экспертизы можно отнести прежде всего методы Делфи, «мозговой атаки», комиссий, ПАТТЕРН, Поспелова, Глушкова и др. От эффективности процедуры обмена информацией между экспертами во многих случаях зависит качество результирующей экспертной оценки. Коллективная экспертиза является одним из основных инструментов принятия важных управленческих решений.

12. Принятие решения. Результаты экспертиз по сравнительной оценке альтернативных вариантов решений либо единственного решения служат основной базой для принятия управленческого решения. Поскольку принятие решения - это не только наука, но и искусство, постольку прерогатива принятия решения принадлежит ЛПР, учитывающему дополнительную информацию об объекте принятия решения, которая может быть доступна лишь ему как руководителю. Кроме того, как личность ЛПР может быть склонным к различной степени риска, отдавать предпочтение тем или иным способам достижения результата, обладать различным опытом реализации тех или иных способов управленческого воздействия на ситуацию, в различной степени развитым чувством интуиции. Обладая правом окончательного выбора и в полной мере неся ответственность за принятое решение, ЛПР отдает предпочтение тому или иному альтернативному варианту решения. Таким образом, к успеху приводит оптимальное сочетание опыта и знаний высококвалифицированных специалистов-экспертов и искусства ЛПР правильно понять и оценить ситуацию и принять подчас единственно верное решение.

Принятие коллективных решений - одна из наиболее важных процедур процесса принятия управленческих решений. В отличие от процедуры определения результирующих экспертных оценок, она предполагает не только расчет результата коллективной экспертизы, но также:

- использование специальных методов открытого обсуждения альтернативных вариантов решений;

- дополнительный обмен информацией между лицами, принимающими непосредственное участие в процессе принятия решений;

- согласование противоположных точек зрения; поиск компромисса и т.д.

13. Разработка плана действий. Решение принято. Однако не менее важная задача - добиться его успешной реализации. Для этого необходимо выработать план действий, поскольку от выбранного состава действий, последовательности их осуществления, намеченных сроков и, пожалуй, самого главного — ресурсов, обеспечивающих осуществление действий, исполнителей, которым предстоит эти действия осуществить, зависит очень многое. Ход реализации плана должен постоянно отслеживаться, наметившиеся изменения условий или отклонения при выполнении плана должны анализироваться. План, в случае если это целесообразно, должен корректироваться. Использование современных технологий поддержки управленческих решений позволяет организации и ее руководителю более эффективно осуществлять процесс планирования.

14. Контроль реализации плана. Обеспечение эффективной деятельности организации предполагает непрерывный контроль за ходом реализации принятых планов действий. Непрерывно действующий либо с интервалами, диктуемыми характером запланированных мероприятий, мониторинг позволяет своевременно фиксировать наметившиеся отклонения в ходе реализации плана. Причиной необходимости корректировки плана может стать и изменившийся прогноз развития ситуации.

15. Анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий. Реализованный план управленческих воздействий или его фрагмент, представляющий интерес, должны быть подвергнуты тщательному анализу с целью оценки эффективности принятых управленческих решений и их реализации.

Итак, рассмотрев теоретические основы разработки решения стратегического планирования, перейдем далее к анализу процесса принятия решений на конкретном предприятии – ООО «Даурия».

стратегическое планирование конкурентный рынок

**Глава 2. Анализ процесса принятия решений на предприятии ООО «Даурия»**

**2.1 Схема принятия управленческих решений на предприятии**

Общество с ограниченной ответственностью «Даурия» расположено по адресу г.Чита, ул. Новопроточная, д. 7. ООО «Даурия» является юридическим лицом, коммерческой организацией имеющей самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банках, печать и другие реквизиты. ООО «Даурия» было создано в 2007 г., учредителями выступили физические лица.

Общество «Даурия» было учреждено в целях осуществления предпринимательской деятельности, удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. Организационно-правовая форма - общество с ограниченной ответственностью (ООО).

ООО «Даурия» имеет два профиля услуг: аренда номеров и организация досуга и развлечений. ООО «Даурия» - это гостиничный комплекс 2-го разряда. Как и в любой гостинице данного разряда, на предприятии есть водопровод, канализация, отопление, телефонная мобильная связь, душ и ванные общего пользования, ресторан. Номерной фонд (10 номеров) гостиницы представлен 4 номерами первой и 3 второй категорий и пока 3 недавно оборудованных номера высшей категории. К первой категории относятся номера, состоящие из одной комнаты на одного-трёх человек, с полным санитарным узлом, телевизором, обставленные гарнитуром или набором однотипной высококачественной мебели, с гравюрами на стенах, ковровыми покрытиями на полу. Номера второй категории состоят из одной комнаты на одного-трёх человек, надлежащим образом меблированные. Санитарные узлы неполные или только умывальники, телевизоры. К достижениям в развитии и совершенствовании ООО «Даурия» можно отнести появление номеров высшей категории или класса-люкс. Эти номера состоят из двух комнат, в них установлены кондиционеры, имеются посудные сервизы, мини-бары. Пока их в гостинице только 4, но в будущем в планы руководства входит увеличение их количества, что станет поводом для присвоения боле высокого разряда.

Предприятие ООО «Даурия» было создано с целью организации на ее базе приема и обслуживания населения г.Читы и Забайкальского края с высоким и средним уровнем дохода. Данное направление деятельности является приоритетным и определяет стратегию предприятия в целом. Другими направлениями деятельности являются: оказание дополнительных гостиничных услуг, туристические, экскурсионные, культурно-зрелищные, спортивно-игровые, медицинские и бизнес-услуги.

Дадим краткую характеристику функциональных обязанностей сотрудников ООО «Даурия».

Директор – он стоит во главе фирмы, хотя в большей степени он занимается вопросами администрирования, также формирует общую политику ООО «Даурия», решает вопросы с внешними контрагентами предприятия, а именно – администрацией края и города, представителями правоохранительных структур и пожарной инспекции. Также он занимается разрешением задач, которые не смогли разрешить на нижестоящих уровнях.

Главный администратор – этот человек в масштабе предприятия выполняет большое количество функций, которые мне, как будущему менеджеру организации были очень интересны. Так как в его ведении находятся вопросы непосредственного процесса управления товародвижением, составлением первичной документации, работа с персоналом (менеджерами), организация и проведение встреч и презентаций. А так же, составление коммерческих предложений, выработка приоритетных направлений, управление деньгами, потраченными на рекламные компании, деловая переписка и пр. Главный администратор определяет порядок исчисления зарплаты остальных работников.

Бухгалтерия – штат бухгалтерии не велик, условно его можно поделить на три основные составляющие:

- главный бухгалтер (вопросы отчетности, представление интересов фирмы в налоговых инспекциях и различных фондах, контроль за изменением законодательств в области бухгалтерского контроля и аудита);

- бухгалтер 1 (составление текущих отчетов, контроль движения тары, подсчет зарплаты сотрудников, связь с главным бухгалтером по текущим вопросам);

- бухгалтер 2 (работа непосредственно с производственными участками - составление калькуляций на изготовляемые блюда и расчет стоимости номеров и путевок);

Администраторы – это самое мобильное звено предприятия, на них ложиться вся нагрузка управления текущим процессом (обеспечение отдыха приезжающим). В их обязанности входит поиск новых клиентов, поддержание старых, контроль дебиторской задолженности по своим клиентам. Поддержание порядка в гостиничном комплексе и организация ремонтных работ, контроль за состоянием инвентаря и оборудования.

Управляющий – в его ведении находится вся материально-техническая база предприятия, также в его обязанности входит организация оказания автотранспортных услуг клиентам ООО «Даурия» и обеспечение безопасности.

В понятие «технология принятия решения» входят следующие элементы:

1) для чего делать (реализация идеи, решение проблемы);

2) что именно (количество и качество объекта);

3) с какими затратами (ресурсы);

4) как (по какой технологии);

5) кому (исполнители);

6) сроки (точное время реализации решения);

7) для кого (потребитель конечного результата решения);

8) кому (место, рынок на котором будет реализовано решение);

9) что это даст (экономический, социальный, экологический, технический эффект)?

Как уже было сказано ранее компания ООО «Даурия» работает на рынке оказания гостиничных услуг и организации общественного питания.

Предположим, что ООО «Даурия» собирается ввести новый вид услуг, назовем условно назовем его «Медицина». Необходимо разработать технологию в условиях которой нужно принять решение о том как организовать оказание этой услуги и ее реализацию. Для разработки технологии мы используем алгоритм разработки технологии приведенный на рис. 3.

Формирование цели, выяснение какую проблему надо решить

На какой объект в конечном итоге должно повлиять решение

Ресурсное обеспечение, степень оснащенности

Выработка технологии решения

Ответственное за реализацию решения лицо, сроки выполнения

Потребитель конечного результата решения.

Рис. 3. Алгоритм технологии принятии решения на ООО «Даурия»

Программно-целевая технология реализации управленческих решений предусматривает разработку руководителем только конечной цели управления и сопутствующих ей задач, а также срока выполнения без указания механизма ее достижения. Для этой технологии свойственны следующие характеристики:

- управленческое решение разрабатывается для персонала предприятия численностью не более 10 человек, чтоб возможные неудачи не приносили больших убытков;

- время выполнения задания не должно превышать одного месяца со дня его выдачи, также во избежание убытков;

- наличие высокого уровня профессионализма персонала или большого доверия к нему со стороны руководителя;

- производство новых товаров, услуг, информации или знаний;

- наличие устойчивых неформальных отношений в коллективе, для ускорения получения помощи в процессе выполнения задания.

Итак, руководство ООО «Даурия» приняло решение о введении нового вида услуг – медицинских – организация массажного кабинета.

Задачи:

- поиск работника (с медицинским образованием и опытом работы);

- обеспечение помещением и оборудованием;

- создание положительного мнения о новой услуге, включение ее в комплекс услуг ООО «Даурия», реклама, предложение в комплексе с услугами сауны.

Используя инициативно – целевую технологию, руководство компании доводит эту цель до менеджеров, соответственно не сообщая каким образом поставленная цель-задача должна быть выполнена. В такой ситуации действия менеджера сводятся к разработке собственного процесса решения поставленных задач.

Моделируем ситуацию. Нам нужно начать работать с постоянными клиентами. Для этого главный администратор самостоятельно разрабатывает план действий и реализует его. Предположим, что у нас есть два способа:

1. Вступить в непосредственные переговоры с руководством медицинских учреждений, что зачастую довольно проблематично. И в ходе переговоров выбрать вариант сотрудничества, который устроил бы обе стороны (приглашение специалистов на неполный рабочий день, ½ ставки).

2. Имея контакты с дружественными – партнерскими компаниями, напрямую договориться со специалистом (есть риск недостаточного профессионализма)

Мы выбрали первый вариант и готовы вступить в переговоры с руководством физкультурного диспансера г.Читы. Для этого мы составляем предварительное коммерческое предложение, подготавливаем описание услуги с указанием свойств и уникальных особенностей.

Если процесс переговоров прошел успешно, то мы, выполнив цель начинаем заниматься вопросом контроля выполнения обязательств сторон. Используя опрос мнения посетителей диспансера для выбора непосредственного исполнителя, отдаем вопрос на организацию работы и соблюдение санитарно-гигиенических норм в ведение диспансера. Для улучшения качества продаж проводим рекламные компании и предоставляем скидки в течение первого месяца работы массажного кабинета.

Таким образом, используя инициативно–целевую технологию руководство ООО «Даурия» отдает решение задачи на откуп менеджеров. За счет своих профессиональных навыков менеджер самостоятельно моделирует ситуацию и ищет способы решения.

Ответственным за реализацию принятого решения в данной компании является главный администратор, он определяет:

- сроки и параметры выполнения решения, при использовании инициативно целевой технологии это время ограничено месяцем;

- ресурсы по средствам которых будет реализован проект;

- результат решения должен полностью соответствовать тем целям, которые были поставлены начальством.

Таким образом, вы видим, что в ООО «Даурия» при наличии сегодняшних мощностей и средств, компания верно выбрала программно-целевую технологию реализации управленческих решений. Хотелось бы еще раз подчеркнуть, что основной труд по развитию бизнеса лежит не только на руководстве, но и на менеджерах участвующих непосредственно в процессах связанных с решением и постановкой задач.

**2.2 Стратегическое планирование на предприятии**

Стратегическое планирование на предприятии, в контексте данной работы, предполагает: разработку (совершенствование) миссии предприятия; разработку дерева общекорпоративных целей; выбор новой общекорпоративной стратегии.

Разработка миссии ООО «Даурия».

1. Базис конкурентоспособности предприятия: большой ассортимент продукции и услуг; постоянный спрос на продукцию/ услуги; налаженный процесс производства, не требующий сложного оборудования; высокое качество продукции/услуг, контроль качества; средние затраты на производство; натуральные материалы; сформировавшийся рынок сбыта; высокая социальная защищенность работников; устойчивое финансовое состояние; сравнительно новая материально-техническая база; месторасположение предприятия (вдали от производственных предприятий и заводов, шумных трасс, есть озеро); резервы роста и повышения эффективности хозяйственно-экономической деятельности.

2. Конъюнктура рынка:

- масштаб рынка – население г.Читы и Забайкальского края, покупатели из других областей, возможность выхода на российский рынок и зарубежный (Китай, Монголия);

- наличие полностью платежеспособного спроса сбалансировано предложением как со стороны ООО «Даурия», так и других предприятий отрасли;

- тип рынка – конкурентный;

- динамика рынка: спрос на услуги предприятия практически не меняется (наблюдаются только сезонные колебания и активность в праздничные дни), но меняются предпочтения покупателей, на которые большое влияние оказывают тенденции моды (например раньше предпочтение отдавалось лыжам, теперь сноубордам, появление водных мотоциклов и квадроциклов, популярность национальных блюд или блюд японской кухни);

- степень деловой активности ООО «Даурия» ниже, чем у основных конкурентов, предприятие ориентировано на потребителя с высоким и средним уровнем доходов;

- сила и размах конкурентной борьбы: в производственном плане основные конкуренты ООО «Даурия» производят продукцию, оказывают услуги другого плана и другими количествами;

- степень государственного регулирования – ФЗ «О защите прав потребителей», ГК РФ в части исполнения хозяйственных обязательств и др., ООО «Даурия» использует дополнительные льготы перейдя на режим упрощенной системы налогообложения;

- условия реализации товаров: 40% выручки ООО «Даурия» получает реализуется продукцию и услуги покупателям – физическим лицам за наличный расчет с применением контрольно-кассовых машин; 60% выручки ООО «Даурия» поступает от покупателей - юридических лиц по безналичному расчету. Договорами купли-продажи предусмотрена рассрочка платежа (14 дней).

3. Способствующие факторы со стороны государства – социальная направленность государственной экономической политики. Противодействующие факторы – достаточно низкий уровень доходов населения.

4. Субъективные ценности и принципы со стороны:

- собственника ООО «Даурия» (учредителей) – получение прибыли, расширение сферы деятельности, стабильный рост и развитие предприятия;

- менеджеров - разработка, организация производства и реализации продукции, оказания услуг, позволяющей качественно использовать труд персонала, извлечение прибыли в интересах учредителей с целью развития и укрепления материальной базы ООО «Даурия», предоставление потребителям широкого спектра работ, услуг и товаров, производимых обществом, с приоритетностью для постоянных клиентов.

- персонала – высокий уровень доходов, безопасность труда, социальные гарантии, повышение престижа работы.

5. Проанализировав полученную в ходе настоящего исследования информацию, можно утверждать, что миссия предприятия ООО «Даурия» может быть разработана и приемлема для всех участников предприятия (собственника, руководства, работников).

Развернутая форма миссии:

- потребитель может получить качественную, дешевую продукцию, услуги, которые будет отвечать современным требованиям;

- партнерами ООО «Даурия» может выступить руководство г.Читы и Забайкальского края, учебно-производственные комбинаты (подготовка кадров) и медицинские учреждения;

- отношения с конкурентами – акцентирование на качестве и цене собственной продукции/ услуг;

- собственник получит повышение рентабельности предприятия, рост выручки, а соответственно прибыли;

- менеджеры получат расширение рынков сбыта, развитие предприятия, возможность собственного профессионального роста, при замене оборудования на новое – повышение безопасности производства и увеличение выпуска продукции, снижение затрат на производство;

- персонал получит более высокую заработную плату, безопасные условия труда, повышение престижности профессии.

- общество в целом может получить вполне конкурентоспособное предприятие, оказывающие услуги как в сфере организации отдыха, так и оздоровительные услуги, с перспективой выхода на областной, российский и зарубежный рынок.

- у государства появится новый вполне платежеспособный товаропроизводитель, обеспечивающий занятость.

Лозунговый вариант миссии – «Лучший отдых для Вас и Ваших семей». Разработка общекорпоративных целей (рис. 4). Приоритеты и цели предприятия должны учитывать интересы не только высшего руководства, но и персонала в целом – более того, эти приоритеты должны восприниматься персоналом, как и личные приоритеты.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стабильное развитие предприятия | | | | | | | | | | | |
| Рыночные цели | | | | Производственные цели | | | | | Организационные | | |
| Разработка фирменного стиля | Проведение рекламных компаний | Внедрение новых (оздоровительных) услуг | Организация досуга молодежи и детей | Рост объема производства и реализации продукции/услуг на 30-40% | Повышение рентабельности продукции 5-7% | Инвестирование средств в акции высокодоходных предприятий | Долгосрочные финансовые вложения в строительство новых корпусов | Развитие собственной розничной сети (открытие до 5 новых точек) | Подготовка новых кадров, договор с Лицеем 39 | Контроль и анализ ФСП, оборачиваемости активов | Проведение регулярных маркетинговых исследований |

Рис. 4. Дерево целей ООО «Даурия»

Рыночные цели являются краткосрочными и должны быть реализованы в течение 1 года. Производственные цели, связанные с ростом показателей хозяйственно-экономической деятельности также являются краткосрочными, развитие собственной розничной торговой сети – среднесрочная, цели, связанные с инвестированием и строительством жилья – долгосрочные. Организационные цели – среднесрочные.

Разработка маркетинговой стратегии ООО «Даурия». Под стратегией понимается общая концепция того, как достигаются главные цели предприятия, решаются стоящие перед ним проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Стратегия представляет собой совокупность управленческих решений, отражающих реакцию организации на внешние и внутренние условия. В стратегию входят следующие элементы: система целей (миссия, общеорганизационные и специфические цели); приоритеты (ведущие принципы) распределения ресурсов; правила осуществления управленческих действий; представление о деятельности конкурентов; внутренние и внешние ограничения; курс и программа действий; ситуационные стратегии и финансовый план.

Условно организационные стратегии могут быть разделены на две группы – стратегии функционирования и стратегии развития. Стратегии функционирования отражают поведение организации на рынке в связи с реализацией выпускаемых ею товаров и услуг. Если стратегия функционирования в первую очередь связана с текущей деятельностью организации на рынке, то стратегия развития в качестве объекта имеет ее потенциал и конкурентные преимущества.

Выбор эталонной и конкурентной маркетинговой стратегии осуществляется путем анализа ресурсов, рисков и времени (табл. 1).

Таблица 1. Выбор стратегической альтернативы

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегическая альтернатива | Условия применения |
| Ограниченный рост или стабильное развитие | Применяется при условии стабильной технологии и удовлетворенности организацией своим положением. Следовательно ставится задача поддержать свои конкурентные преимущества. |
| Рост | Используется при условии высокой динамики развития и быстро изменяющихся технологий |
| Сокращение | Характерно для организаций, в которых цели устанавливаются «ниже достигнутого», в случае, если ключевые показатели имеют тенденцию к снижению. |
| Сочетание | Характерна для многоотраслевых компаний |

Данные таблицы 1 еще раз подтверждают правильность выводов исследования ООО «Даурия» и выбранной цели деятельности предприятия - «стабильное развитие». Конкурентная стратегия по каждому бизнесу выбирается с помощью матрицы Портера. Самая большая стратегическая ошибка, как считает М. Портер, состоит в желании гнаться за всеми зайцами, т.е. использовать все конкурентные стратегии одновременно. Приведем характеристику основных конкурентных стратегий (таблица 2) и сведем выбранные стратегии для ООО «Даурия» в таблицу 3.

Таблица 2. Отличительные черты основных конкурентных стратегий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристики | Лидерство по издержкам | Широкая дифференциация |
| Стратегическая цель | Ориентация на весь рынок | Ориентация на весь рынок |
| Основа конкурентного преимущества | Издержки производства ниже, чем у конкурентов | Способность предлагать покупателям что-то, отличное от конкурента |
| Ассортиментный набор | Качественный базовый продукт без излишеств, ограниченный выбор | Много разновидностей товаров, широкий выбор, сильный акцент на возможность выбора среди различных характеристик |
| Производство | Постоянный поиск путей снижения издержек без потери качества товара | Нахождение путей по созданию ценностей для покупателей, стремление к созданию превосходного товара |
| Маркетинг | Выделение характеристик товара, ведущих к снижению издержек | Создание таких качеств товара, за которые покупатель будет платить. Установление повышенной цены, покрывающей дополнительные издержки на дифференциацию |
| Поддержка стратегии | Разумные цены/ хорошая ценность | Создание различных характеристик, за которые будут платить. Концентрация на нескольких ключевых отличительных чертах, их усиление, создание репутации и имиджа товара |

Стратегия лидерства по издержкам не совсем подходит для ООО «Даурия», у предприятия достаточно невысокая себестоимость изделий. А стратегия дифференциации означает, что необходимо чем-то отличаться от других. Ключом к успеху при проведении дифференциации является уникальность, которая ценится покупателями (для продукции предприятия это: натуральное сырье, низкие цены, хорошее качество, разнообразие).

Таблица 3. Конкурентные стратегии ООО «Даурия»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Продукт/бизнес | Стратегическая альтернатива | Эталонная стратегия | Конкурентная стратегия |
| Реализация продуктов питания, в т.ч. собственного производства | Рост | Усиление позиций на рынке | Лидерство в области затрат |
| Оказание услуг по проживанию | Рост | Развитие рынка | Стратегия дифференциации |
| Организация отдыха | Рост | Развитие рынка | Стратегия дифференциации |

Стратегия дифференциации для предприятия ООО «Даурия» подразумевает:

- ориентацию на самый широкий круг потребителей;

- предложение за дополнительное вознаграждение сотрудникам привлекать клиентов по собственным каналам;

- введение дополнительных видов услуг (медицинских, оздоровительных), что привлечет новых клиентов;

- целенаправленная рекламная компания (с участием руководства города, области) для создания системы ценностей у конечного потребителя (оздоровление, программа «выходного дня»), организация скидок для отдыхающих семьями;

- повышение имиджа и престижа предприятия среди населения;

- создание качеств продукции и услуг, привлекающих потребителя.

Таким образом, ООО «Даурия» является привлекательным для внешних инвесторов и поэтому, скорее всего, ему необходимо придерживаться компромиссной стратегии – финансирование заемными средствами 1/2 части переменных оборотных активов. На финансовой устойчивости предприятия это не отразится, но даст шанс к расширению, развитию производства, необходимости увеличивать скорость оборачиваемости активов предприятия.

**Заключение**

Разработка управленческих решений является важным процессом, связывающим основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию, контроль. Именно решения, принимаемые руководителями любой организации, определяют не только эффективность ее деятельности, но и возможность устойчивого развития, выживаемость в быстро изменяющемся мире. Принятие эффективных решений - одно из наиболее важных условий эффективного существования и развития организации.

Необходимость решения широкого класса разнообразных управленческих задач в процессе подготовки решений ставит перед теорией принятия решений новые задачи, в частности в области управления современной экономикой при значительных экономических преобразованиях, происходящих в нашем обществе. В настоящее время использование современных технологий принятия управленческих решений является жизненно важным для руководителя, одним из основных профессиональных умений которого является умение принимать эффективные управленческие решения. И в острой конкурентной борьбе при прочих примерно равных условиях добиваются успеха, устойчиво развиваются и выживают те организации, которые поставили себе на службу дополнительные возможности, предоставляемые современными технологиями принятия управленческих решений.

В ходе выполнения данной работы были проанализированы процессы организации управления и планирования на предприятии, были сформулированы следующие выводы:

Целью ООО «Даурия» является расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли. Предметом деятельности предприятия является: предоставление услуг общественного питания, деятельность ресторанов и кафе; предоставление мест для временного проживание, деятельность гостиниц и пансионатов. ООО «Даурия» для достижения уставных целей разрабатывает и реализует программы отдыха для физических и юридических лиц (в летнее и зимнее время), проводит организацию праздников (юбилеи, торжества, свадьбы), реализует программы «выходного дня», обеспечивает прокат оборудования (в т.ч. спортивного инвентаря) и аренду гостиничных номеров, обеспечивает организацию детского отдыха.

Положительно влияет на формирование покупательского спроса тот факт, что коллектив предприятия всегда вежлив, корректен, предупредителен. Организована охрана территории предприятия.

В качестве способа решения возникающих проблем при осуществлении хозяйственно-экономической деятельности, была разработана миссия предприятия и предложена конкурентная стратегия дифференциации. Стратегия дифференциации для предприятия ООО «Даурия» подразумевает: ориентацию на самый широкий круг потребителей; предложение за дополнительное вознаграждение сотрудникам привлекать клиентов по собственным каналам; введение дополнительных видов услуг (медицинских, оздоровительных); целенаправленная рекламная компания для создания системы ценностей у конечного потребителя (оздоровление, программа «выходного дня»), повышение имиджа и престижа предприятия среди населения; создание качеств продукции и услуг, привлекающих потребителя.

**Список литературы**

1. Акимова Т.А. Теория организации: Уч.пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ ДАНА, 2003. – с. 367
2. Албастова Л.Н. Технология эффективного менеджмента. – М.: ИНФРА М, 2003. – 270 с.
3. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: ТК Велби, 2004. – с. 504
4. Виханский О.С. Менеджмент. 3-е изд. - М.: Гардарики, 2000. – с. 528
5. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.:Гардарики, 2001. – 296с.
6. Дурович А.П.Основы маркетинга: Учеб. пособие/ А.П. Дурович.- М.: Новое знание,2004.-512с.
7. Классики менеджмента / под ред. Уорнера Спб Питер, 2001 – 1168с.
8. Котлер, Филипп, Армстронг, Гари, Сондерс, Джон, Вонг, Вероника. Основы маркетинга: Пер. с анг.-2-е европ. изд. - М., Спб., К., Издательский дом Вильямс, 2001.-994с. : ил.-Парал. тит. англ.
9. Коренченко Р.А. Общая теория организации: Учебник для вузов - М.: ЮНИТИ ДАНА, 2003. – с. 286
10. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учеб. – М.: Дело, 2003. – 392 с.
11. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента: Пер. с англ. – 2-е изд. М.:Дело, 1998. – 800 с.
12. Менеджмент, маркетинг и экономика /Под ред. А.П.Егоршина – Н. Новгород: НИМБ – 2001 г. – 526 с.
13. Мерчандайзинг: управление розничными продажами. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 274 с.
14. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. -5-е изд., перераб. И доп.- М.: ИНФРА-М, 2005.-720с.
15. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации/пер. с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского – СПб: Питер, 2002. – с. 512
16. Мухин В.и. Основы теории управления: Учебник для вузов – М.: Изд-во «Экзамен», 2003. – с. 256
17. Основы менеджмента: Учеб. для вузов/под ред. Д.Д.Вачугова – М.: Высш. школа, 2001. – с. 367
18. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность: учеб. – М.: «Дашков и К», 2004. – 504 с.
19. Русинов Ф.М. Менеджмент. Учебник для ВУЗов - М.: НД ФБК-Пресс, 1999. - с. 504
20. Степанов В.И. Логистика: учеб. – М.: ТК Велби, 2006. – 488 с.
21. Теория организации: Учебник для вузов - М.: изд-во «Экономика», 2003. – с. 431
22. Теория управления. Учебник/под общ. ред. А.Л.Гапоненко – М.: Изд-во РАГС, 2005. – с. 558

**Приложение**

Таблица 1 - Алгоритм стратегического планирования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №п/п | Название аспекта планирования | Содержание стратегического планирования |
| 1 | Концептульный | Определение миссии. Что надо сделать? |
| 2 | Технологический | Как делать? |
| 3 | Ресурсный | Делать с использованием каких экономических ресурсов? |
| 4 | Кадровый | Кто конкретно будет делать? |
| 5 | Организационно-управленческий | Какой должна быть организационная структура управления? |
| 6 | Временной | Делать в какие сроки и в какой последовательности? |