**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение 3

1. Теоретическая часть 5

Технология принятия решений в условиях неопределенности 5

2. Практическая часть…………………………………………………….18

Характеристика хозяйственной деятельности ОАО «ЖБК-1»………..18

2.1 Краткая характеристика предприятия………………………….……18

2.2 Маркетинг и стратегия развития предприятия……………………..21

2.3 Оценка платежеспособности предприятия за 2003 год……………23

2.4 SWOT – анализ ……………………………………………………….25

3. Диагностика проблем предприятия и принятие решения………….36

3.1 Матрица и граф проблем……………………………………………..39

3.2 Принятие управленческого решения……………………………….41

Заключение………………………………………………………………..43

Список литературы……………………………………………………….45

**Введение.**

В условиях рыночной экономики, когда хозяйствующим субъектам предоставлена полная самостоятельность, им приходится действовать на свой страх и риск, выбирая то или иное направление развития. В связи с чем, проблематика принятия решений в условиях неопределенности становится как никогда актуальной. В данной работе рассмотрены основные аспекты, касающиеся неопределенности на рынке. Неопределенность складывается в первую очередь из таких стохастических составляющих, как цены на товары и услуги, объем спроса на продукцию, валютный курс, а также нестохастических составляющих: поведение потребителей, партнеров, конкурентов; политика правительства; НТП; спрос на товары и услуги. Технология принятие решений в условиях неопределенности обладает некоторыми особенностями, по сравнению с аналогичным процессом, но в условиях определенности. Дело в том, что результат деятельности, следуемый за принятием решения, неизвестен заранее, а менеджеру зачастую приходится рисковать, руководствуясь либо статистическими данными (если неопределенность носит стохастический характер), либо собственным опытом и интуицией (если неопределенность не является стохастической). В отличие от «рисковых» условий, где известна величина потерь в случае неблагоприятного стечения обстоятельств, в условиях неопределенности практически невозможно предсказать величину потерь, а можно (в лучшем случае) спрогнозировать их приблизительное значение. Покуда с подобными трудностями приходится сталкиваться менеджерам различных уровней довольно часто, то всестороннее изучение данной проблематики крайне необходимо.

Целью данной работы является анализ деятельности ОАО «ЖБК-1», сопряженной с условиями неопределенности, а также решение проблем, возникающих из-за неблагоприятного воздействия неопределенности.

Для достижения поставленной цели необходимо рассмотреть и решить следующие задачи:

1) Дать определение понятие неопределенность;

2) Привести существующие классификации неопределенности;

3) Привести примеры принятия решений в условиях различных видов неопределенности;

4) Описать объект исследования, выявить его сильные и слабые стороны;

5) Спрогнозировать состояние внешней среды, существующие угрозы и возможности в ней;

6) Выявить проблемы предприятия, трудность решения которых проистекает из наличия неопределенности;

7) Предложить мероприятия по устранению выявленных недостатков.

Объектом исследования в данной работе является ОАО «Белгородский завод ЖБК-1».

Теоретической и методологической базой исследования являются: работы, учебники и монографии отечественных и зарубежных авторов в области теории управления, маркетинга, экономики, а также исследовании операций в экономики, материалы периодической печати, методические указания, ресурсы глобальной сети Internet.

Информационная база данного исследования представлена следующими источниками:

1) Бухгалтерская и финансовая отчетность ОАО «ЖБК-1» за последние 4 года;

2) Статистическая информация планово-экономического отдела предприятия за последние 3 года;

3) Материалы маркетинговых исследований рынка строительных материалов;

4) Данные комитета Госстатистики по Белгородской области.

**1.Технология принятия решений в условиях неопределенности**

По сравнению с задачами, решаемыми в условиях определенности, задачи обоснования решений в условиях неопределенности имеют ряд отличительных особенностей. Прежде всего заметим, что для задач в условиях определенности каждая стратегия ЛПР однозначно приводила к вполне определенному результату, а в условиях неопределенности каждой фиксированной стратегии ставится в соответствие множество возможных значений результатов.[ ]

Другие особенности связаны с тем, что для ЛПР оказываются существенными не только размерность вектора результата и важность отдельных его компонент, но и величины возможных выигрышей и потерь в каждой ситуации и степени возможности реализации тех или иных ситуаций. Другими словами, для ЛПР становится далеко не безразличной степень риска, обусловленного возможностью получения неблагоприятных результатов из-за неопределенности ситуации принятия решений.

Следует заметить, что в большинстве случаев понятие "риск" обычно связы­валось только со случаем стохастической неопределенности. При этом риск оценивался либо как вероятность получения менее предпочтительных результатов, либо как величина возможных (обычно средних) потерь, либо как всевозможные свертки отдельных числовых характеристик распределения скалярного результата. Такое толкование не подходит, например, к случаю нестохастической, поведенческой и априорной неопределенности. Во всех таких случаях риск следует определять как дополнительную "плату" либо за возможность получения наиболее благоприятного исхода, либо за возможность получения информации о наиболее благоприятном исходе в операции (эта информация затем может быть использована для принятия более выгодного решения).[ ]

Таким образом, обосновывая решение, ЛПР вынуждено учитывать как минимум четыре основные компоненты риска: величины результатов для благоприятных (предпочтительных) и неблагоприятных исходов, а также степени подверженности возможным потерям (или убыткам) и возможности получения выигрышей. Естественно, что при этом более предпочтительной, менее рискованной должна считаться та ситуация, для которой присущи более полная определенность исходов или большая уверенность суждений о величинах выигрышей, потерь и о степенях возможности их проявления. Кроме того, если в операции возможность подвергнуться неблагоприятному исходу невелика, а величины связанных с такими исходами потерь малы или если в операции ожидаются существенно более высокие значения величин выигрышей при более высоких ве­роятностях их получения, то такие ситуации также должны оцениваться как ме­нее рискованные.

Вначале рассмотрим в каком-то смысле типичные примеры ситуаций выработки решений в условиях неопределенности и на их основе определим характерные особенности различных рискованных проблемных ситуаций, а затем обсудим технологию решения типовых задач обоснования решений в условиях неопределенности. Однако мы не будем рассматривать проблемные ситуации с полной априорной неопределенностью, то есть такие, где не только нет возможности судить о степени проявления тех или иных исходов операции, но даже нет никакой информации о величинах результатов для каждого из возможных исходов. Это особый класс задач с наивысшей степенью риска. При обосновании решений в условиях полной априорной неопределенности применяют специальные методы прогноза и критерии выбора на основе принципа адаптивности.

Постановка задачи выбора в условиях неопределенности

Итак, для установления особенностей различных типов задач в условиях неопределенности рассмотрим несколько содержательных гипотетических примеров.

Пример

ЛПР - устроитель лотереи. Для привлечения участников игры им установлены п выигрышей (призов), равных по величине yl, у2, уЗ,..., уп. Величины yi и вероятности Pi(a) = P(Y=yi(a)) получения игроками этих выигрышей выбираются ЛПР и устанавливаются своей стратегией а так, чтобы риск финансового краха устроителя лотереи был бы в установленных границах, а прибыль от лотереи - не ниже требуемого уровня.

Методы принятия решений в условиях природной неопределенности

Рассмотрим теперь основные критерии выбора решений в условиях природной неопределенности (игра с природой) применительно к простейшему случаю, когда результат скалярный и его желательно максимизировать. В зависимости от типа отношения ЛПР к риску гарантированный результат формируется по-разному, и это определяет вид критерия.

Если ЛПР при выборе решения абсолютно не приемлет риска (абсолютно не склонен к риску), то оно всегда предпочитает ориентироваться на самые неблагоприятные значения состояний s природы. В этом случае гарантированный результат определяется функцией min y(a, s).

Наилучшей стратегией будет та, которая обеспечивает наибольший из гарантированных результатов для всех возможных стратегий. Таким образом, критерий выбора для ЛПР, абсолютно не склонного к риску, имеет вид:

а\* : max min y(a, s).

Критерий был предложен Вальдом, и поэтому часто его связывают с этим именем. Другое название критерия - максиминный критерий обусловлено видом выражения.[ ]

Для использования этого принципа достаточно, чтобы шкала показателя у была хотя бы порядковой.

Пример.

Значения показателя эффективности для трех стратегий и трех значений неопределенного фактора представлены в следующей таблице.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| А | S | | | min y(а,s) |
| S1 | S2 | S3 |
| a1 | 8 | 8 | 2 | 2 |
| a2 | 3 | 13 | 1 | 1 |
| a3 | 5 | 15 | 0 | 0 |

Тогда оптимальной стратегии соответствует значение показателя эффективности у(а\*) = 2.

Максиминный критерий ориентирован на наихудшие значения неопределенного фактора и в этом смысле является чрезвычайно консервативным. Поэтому его следует применять в тех случаях, когда неуспех операции крайне нежелателен, независимо от того, какими могут быть другие (благоприятные) исходы операции.

Если для ЛПР небезразлична величина возможного выигрыша (то есть оно боится мало выиграть), то в качестве гарантированного результата для стратегии ЛПР можно использовать, например, величину

max {∆Y(a,s) = [max y(a,s)-y(a,s)]}.

Предложивший это выражение для гарантированного результата исследователь Сэвидж назвал его "сожалением", что и определило наименование критерия выбора - "критерий минимаксных сожалений". Этим критерием обычно руководствуется ЛПР, склонное к риску. Лучшая стратегия определяется правилом

а\* : min max[max y(a,s)-y(a,s)].

В условиях рассмотренного примера матрица сожалений может быть определена, если в каждом столбце вычислить разности между наилучшим и текущими значениями показателя. В результате получим следующую матрицу сожалений:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| А | S | | | max ∆Y(а,s) |
| S1 | S2 | S3 |
| a1 | 0 | 7 | 0 | 7 |
| a2 | 5 | 2 | 1 | 5 |
| a3 | 3 | 0 | 2 | 3 |
| min {max ∆Y(а,s)}= | | | | 3 |

Оптимальная стратегия а\* = a3.

Одним из существенных недостатков принципа Сэвиджа является то, что добавление новой, заведомо неоптимальной стратегии может сделать неоптимальной полученную ранее оптимальную стратегию.

Максиминный критерий и критерий Сэвиджа являются слишком категоричными в том смысле, что один ориентируется только на наихудший результат, а другой - на максимальные потери ("сожаления").

Если ЛПР боится не только мало выиграть, но и много проиграть, то его отношение к риску можно охарактеризовать как некоторый баланс между наилучшим и наихудшим для данной стратегии результатом. Критерий, учитывающий это обстоятельство и измеряющий два полярных исхода как некоторую их линейную комбинацию, предложил Гурвиц. Согласно этому критерию лучшей следует считать ту стратегию, которая приводит к наибольшему значению линейной свертки наихудшего и наилучшего для каждой стратегии результата: а\*: max {γ∙ min y(a,s) + (1- γ) ∙ max y(a,s)},

причем коэффициент γ (его значение выбирается из интервала [0,1]) был назван Гурвицем коэффициентом оптимизма-пессимизма.

Для иллюстрации работы метода выберем те же исходные данные, что и в примере.[ ]

Пусть ЛПР задало значение показателя пессимизма γ = 0,75.

Оптимальная стратегия a\* = a2

Очевидно, если γ=0, то модель выбора отражает предпочтения ЛПР, руководствующееся правилом "в ходе операции все сложится самым удачным образом" (крайний оптимист); если у=1, то критерий Гурвица вырождается в Максиминный критерий и моделирует крайне пессимистичное отношение ЛПР к возможным условиям проведения операции.

Выбор значения коэффициента γ может быть осуществлен одним из двух способов. Во-первых, можно предложить ЛПР эвристически назначить число из интервала [0,1] (произвести точечное оценивание параметра γ), которое, по его мнению, в наибольшей степени отражает баланс между оптимизмом и пессимизмом. Во-вторых, оценку γ можно получить из условия эквивалентности двух гипотетических ситуаций выбора.

При этом через у+ и у- обозначены наилучшее и наихудшее значение результата для игры с природой соответственно, a s1 и s2 - соответствующие им состояния природы. Запись s1∪s2 означает, что результат Yγ получается вне зависимости от того, какое из двух состояний природы реализуется, то есть наверняка.

ЛПР должно указать такое значение Уγ результата, что ему будет безразлич­но, получить ли его наверняка или принять участие в игре с природой с двумя возможными исходами - наилучшим и наихудшим. После получения величины Уу составляется очевидное равенство

γ ∙у- + (1- γ) ∙у+ = У γ.

Заметим, что критерий Гурвица может не различать явно различающиеся по предпочтительности альтернативы в силу того, что каждой из них ставит в соответствие оценку, являющуюся линейной комбинацией наихудшего и наилучшего результата для этой альтернативы.

Для устранения отмеченного недостатка критерий Гурвица желательно мо­дифицировать таким образом, чтобы помимо крайних по предпочтительности значений результата в нем фигурировали и промежуточные результаты при оценке каждой альтернативы.[ ]

Использование классических критериев (Вальда, Сэвиджа, Гурвица, Бернулли) во многом затруднено из-за того, что они достаточно скромно отражают все многообразие психофизических характеристик личности ЛПР, а описания этих критериев фактически не содержат практических рекомендаций, к какому типу личности ЛПР тот или иной критерий лучше применять.

Во многом это обстоятельство как раз и было обусловлено тем, что само слово "риск" традиционно связывалось с неопределенностью только стохастического характера. Введено понятие риска для случая природной неопределенности, определив риск как "плату" за возможность получения наиболее благоприятного исхода в операции.

Таким образом, в качестве наказания за принятие рискованного решения выступает угроза получения неблагоприятного исхода. В соответствии с таким определением риск можно оценивать, например, величиной разности между наиболее и наименее предпочтительными результатами для каждой из возможных стратегий или величиной разности между текущими результатами и уровнем притязаний. Под уровнем притязаний понимается любой результат, достижение которого отождествляется в сознании ЛПР с конечным успехом.

Это подтвердилось многочисленными практическими наблюдениями за процессом принятия решений: очень часто при принятии решений в условиях природной неопределенности респонденты оценивали уровень притязаний как самый лучший результат из возможных при данных обстоятельствах, как некоторый вполне конкретный результат между худшим и лучшим при данных обстоятельствах или даже любой не самый худший.

Применительно к задачам принятия решений в условиях неопределенности было дано определение "тип личности ЛПР" по его отношению к степени возможности различных (благоприятных и неблагоприятных) состояний природы и понятие "склонность к нестохастическому риску".

В результате стали различать следующие "типы личности" ЛПР:

• "пессимист" - субъект, который при принятии решений в условиях неопределенности всегда руководствуется следующим внутренним убеждением: "если неприятности могут произойти, то со мной они произойдут обязательно";

• "реалист" - руководствуется установкой: "при проведении операции благоприятные и неблагоприятные состояния природы имеют примерно одинаковую степень возможности";

• "оптимист" - всегда руководствуется правилом: "со мной все будет хорошо, а все сложится удачно".

Кроме того, для "пессимиста" и "оптимиста" были выделены две дополнительные градации: "крайний..." и "разумный...".

Характер отношения ЛПР к риску в условиях природной неопределенности автор определил через его готовность пойти на возможность получения наихудшего для данной стратегии результата в надежде получить лучший результат. На этой основе были предложены следующие характеристики отношения ЛПР к нестохастическому риску:

• "несклонный к риску" - это ЛПР, которое "боится много проиграть", и по­этому при оценке возможных стратегий в первую очередь обращает внима­ние на величины связанных с ними наихудших результатов;

• "склонный к риску" - это ЛПР, которое "боится мало выиграть", и поэтому при оценке возможных стратегий в первую очередь обращает внимание или на величины связанных с ними наилучших результатов, или на величины "сожалений", вычисляемых для каждой возможной ситуации как разность между наилучшим при данном состоянии природы результатом и всеми текущими для него;

• "безразличный к риску" - это ЛПР, которое придает одинаковый вес как наилучшим, так и наихудшим результатам, учитывая возможные промежуточные результаты.

После такого определения "типа личности" ЛПР и введения градаций его отношения к нестохастическому риску осталось только применить метод морфологических таблиц и сформировать систему почти из 20 критериев, в которую, конечно же, вошли и все классические критерии выбора.

Условия неопределенности возникают, когда невозможно подсчитать вероятности, связанные с выбором. Такие условия появляются, когда в данной ситуации имеется так много переменных или «неизвестных» факторов, что невозможно бывает решить, какие могут быть вероятные результаты. В этих условиях менеджеры вынуждены полагаться на опыт, инициативу, суждения, что создает небезызвестное для них затруднительное положение в периоды быстрых перемен (рис. 1.3).

Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это должно иметь место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что насчет них невозможно получить достаточно релевантной информации. В итоге вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности. Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах. Наивысшим потенциалом неопределенностей обладает социально-культурная, политическая и наукоемкая среда.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности. Во-первых, пытаясь получить дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать проблему. Этим удается уменьшить новизну и сложность проблемы. Во-вторых, действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности событий. Это необходимо, когда не хватает времени на сбор дополнительной информации или затраты на нее чересчур высоки. Временные и информационные ограничения имеют важнейшее значение при принятии управленческих решений.

Ход времени обычно обусловливает изменения ситуации. Если они значительны, ситуация может преобразиться настолько, что критерии для принятия решения станут недействительными. Поэтому решения следует принимать и воплощать в жизнь, пока информация и допущения, на которых основаны решения, остаются релевантными и точными. Часто это затруднительно, поскольку время между принятием решения и началом действия велико. Кроме того, здравый смысл подсказывает, что решение следует принимать достаточно быстро для того, чтобы желательное действие сохранило свое значение. Поэтому учет фактора времени иногда заставляет руководителей опираться на суждение или даже интуицию, тогда как в нормальных обстоятельствах они предпочли бы рациональный анализ. Подобным образом следует учитывать вероятность опережения решением своего времени.

Таким образом, существуют определенные пределы для рационального принятия решений отчасти потому, что никто не знает, что ожидает его в будущем, и будут ли в результате правильными принятые решения. Кроме того, многие решения включают так много переменных факторов, что невозможно, даже при наличии совершенных информационных систем, их полностью постичь, и поэтому никто не может осознавать все возможные последствия. Самое большое, что могут менеджеры сделать, так это принять самое логичное решение, какое только они могут, основываясь на не совсем отвечающей требованиям информации и своей способности ее использовать. Правда системные методы и инструменты принятия решений все время улучшаются, но соответствие следует проводить между стоимостью принятия наилучших решений и объемом затраченного времени и усилий по сравнению с удовлетворительными решениями, которые будут адекватно обслуживать потребности организации.

Разработка и принятие управленческих решений в условиях неопределенности - это ситуация разработана в теории, однако на практике формализованные алгоритмы анализа применяются достаточно редко. Основная трудность здесь состоит в том, что не представляется возможным оценить вероятности исходов. Основной критерий - максимизация прибыли - здесь не срабатывает, поэтому применяют другие критерии:

• максимин (максимизация минимальной прибыли);

• минамакс (минимизация максимальных потерь);

• максимакс (максимизация максимальной прибыли) и др.

Условия риска:

Более типичная ситуация возникает, когда менеджеры не могут полностью быть уверенными в результатах решений, но они устанавливают обоснованные приемлемые вероятности. Это известно как одно из условий риска, когда менеджеры могут определять в пределах ограниченных параметров результаты различного возможного для них выбора. Они могут сделать выбор в зависимости от того, какой результат более желателен для них (рис. 1.4.).

К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого результата известна. Вероятность определяется как степень возможности свершения данного события и изменяется от 0 до 1, Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна единице. В условиях определенности существует лишь одна альтернатива.

По результатам исследования методологических основ принятия решения в условиях неопределенности сделаем некоторые выводы. Существует довольно распространенная классификация разновидностей неопределенности, каждая из которых требует применения особых методов принятия решений. Наибольшая сложность возникает при наличии в практике руководителя нестохастической неопределенности. В этом случае возникает масса проблем, связанных с неожиданностью результатов. В целом неопределенность – это негативное явление, которое следует или минимизировать, или избегать вообще.

**2. Характеристика хозяйственной деятельности ОАО «ЖБК-1».**

### 

### 2.1. Краткая характеристика предприятия

1) Полное и сокращенное наименование предприятия

Открытое акционерное общество «Белгородский завод железобетонных конструкций №1», ОАО «Белгородский завод ЖБК №1»

2) Дата регистрации предприятия, номер регистрационного свидетельства, наименование органа, зарегистрировавшего предприятие

1993 г. приказ №107 от 26.04- Акционерное общества открытого типа.

1997 г. приказ №389 от 15.08- Открытое Акционерное общество

3) Почтовый и юридический адрес предприятия.

Российская Федерация, 308800, г.Белгород, ул.Коммунальная 5

4) Подчиненность предприятия - вышестоящий орган.

5) Вид деятельности.

Производство строительных материалов

6) Организационно-правовая форма предприятия Открытое акционерное общество

7) Форма собственности. Частная.

8) Включено в государственный реестр Российской Федерации предприятий-монополистов: местный – включено.

9). Организационная структура предприятия. ОАО «Белгородский завод ЖБК №1» .

### 2.2. Маркетинг и стратегия развития предприятия.

Стратегия развития заключается в более полном удовлетворении потребностей Белгородской области и других регионов. Существует ряд товаров, импортируемых на Белгородский рынок строительных материалов из-за границы и стран СНГ, но в области существует ресурсно-сырьевая база позволяющая выпускать данные товары внутри области, что снизит их стоимость на 30-40%, повысит конкурентноспособность предприятий их производящих. Предприятие ЖБК-1 имеет возможность пополнить свою номенклатуру изделиями, которые с технической и маркетинговой точки зрения похожи на существующие товары фирмы. Поддержка со стороны органов местной власти обеспечивает постоянное поддержание производственных мощностей предприятия.

Из-за того, что доля продукции ЖБК-1 на данном рынке составляет 40% конкуренция остальных предприятий пока, не представляется сильной.

Каналы сбыта - это лицо, организации или их совокупность берущая на себя ряд функций, риск и ответственность за продвижения товара от производителя к потребителю. Основными каналами распределения являются:

• предприятия розничной торговли;

• оптовые предприятия;

• непосредственно отдел реализации на предприятии. Посредники выполняют ряд важнейших функции:

1. сбор информации, для планирования обмена производства;

2. стимулирование сбыта;

3. установление контактов - налаживание и поддержание связей с потенциальными покупателями;

4. организация товародвижения - склад - транспортировка. Производиться стимулирования сбыта продукции и на самом предприятии: посредством системы наценок и скидок, в зависимости от объема продажи и условий оплаты; стимулирования дилера или посредника предоставления им скидки,; стимулирование работников службы маркетинга и сбыта продукции посредством нормативов оплаты их труда в зависимости от объема продаж.

Система маркетинговых коммуникаций, применяемая ОАО «ЖБК-1», включает в себя следующий набор элементов:

1. реклама;

2. стимулирование сбыта;

3. выставки - ярмарки;

4. паблик рилейшенз.

В своей деятельности ОАО «ЖБК-1» использует как прямую, так и косвенную рекламу. Косвенная заключается в том что на протижении многих лет потребители отдавали предпочтения товару данной фирмы. Прямая реклама, которая способствует быстрой реакции распространяется в прессе (газеты, журналы), специальные буклеты, на телевидении, в наружной рекламе.

Также не маловажное значение играет принятие участия во многих выставках проходящих не только в области, но и в других городах России.

В связи с выбранной, стимулированию сбыта будет уделяется большое значение. Деятельность в этой области направлена на то, чтобы: дать необходимую информацию потенциальным потребителям о новом товаре, а также существующим потребителям о конкретных характеристиках предлагаемого товара; выявить на рынке новые возможности использования предлагаемого товара; переманивание клиентов; инициировать реализацию товара за счет повышения степени их узнаваемости в среде покупателей; спользовать различные средства стимулирования объемов и кратности совершения покупок; повышать имидж предприятия.

Стимулирование, направленное на покупателей: разработанная и отлаженная система скидок постоянным клиентам; предоставления товара в кредита; отпуск товара под реализацию (постоянным посредникам); выдача рекламных проспектов покупателям; посещения выставок; демонстрация товара; и т. д.

Паблик рилейшенз - размещается в средствах массовой информации самими журналистами т. е. бесплатная реклама. Основная задача паблик рилейшенз - создание и сохранение имиджа предприятия. Общественное мнение делится на внутренние - сотрудники, внешние - инвесторы, СМИ. Для повышения общественного мнения «ЖБК-1» использует следующие элементы:

1. Благотворительная деятельность.

2. Помощь администрации в благоустройстве города.

3. Посещения различных выставок (что повышает репутацию предприятия не только в области, но и по России в целом).

4. Выпуск буклетов с полным описание и краткой характеристикой продукции.

### Тем самым ОАО Белгородский завод «ЖБК-1» наиболее выгодно для себя использует конкурсы и выставки, что помогает поднять престиж предприятия и его известность, а так же снизить затраты на традиционную рекламу.

### 2.3 Оценка платежеспособности предприятия за 2003 год.

В таблице 2.1. рассчитаем трехкомпонентный показатель типа финансовой ситуации.

Расчет трехкомпонентного показателя

Таблица 2.1. тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № пп | Показатель | начало периода | конец периода | отклонение |
| 1 | Источники собственных средств (Цс) | 290127 | 441593 | 151466 |
| 2 | Внеоборотные активы (F) | 249514 | 318866 | 69352 |
| 3 | Наличие собственных оборотных средств (Ес)( 1-2) | 40613 | 122727 | 82114 |
| 4 | Долгосрочные пассивы (Кт) | 49411 | 124015 | 74604 |
| 5 | Наличие собственных оборотных |  |  |  |
|  | средств и долгосрочных кредитов и займов (3+4) | 90024 | 246742 | 156718 |
| 6 | Краткосрочные кредиты и займы | 1500 | 10679 | 9179 |
| 7 | Общая величина основных источников формирования запасов(Кt) (5+6) | 91524 | 257421 | 165897 |
| 8 | Общая величина запасов (Z) | 61703 | 89562 | 27859 |
| 9 | Излишек или недостаток оборотных средств (±Ес) (3-8) | -21090 | 33165 | 54255 |
| 10 | Излишек или недостаток собственных и заемных источников(±ЕТ) (5-8) | 28321 | 157180 | 128859 |
| 11 | Излишек или недостаток общей величины формирования запасов(±ЕП) (7-8) | 29821 | 167859 | 138038 |
| 12 | Трехкомпонентный показатель | {0;1;1} | {1;1;1} |  |

Приведем некоторые данные по характеристике затрат и доходов предприятия за последние два года.

Таблица 2.2., тыс. руб.

Расходы по обычным видам деятельности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи затрат | 2002 год. | | 2003 год. | |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| 1. Материал. затраты | 158515 | 59 | 102547 | 49 |
| 2. Затраты на оплату труда | 61794 | 23 | 45010 | 21,6 |
| 3. Отчисления на соц. страх. | 21494 | 8 | 12690 | 6,1 |
| 4.Амортизация | 16120 | 6 | 22769 | 11 |
| 5. Прочие | 10748 | 4 | 25837 | 12,3 |
| Себестоимость | 268671 | 100 | 208853 | 100 |

По основным материалам отклонение сложилось за счет разницы в цене материалов и замены некоторых из них.

Таблица 2.3. тыс. руб.

Показатели прибыльности предприятия.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | 2002 | 2003 |
| 1. Валовая прибыль  2. Чистая прибыль  3. Амортизация  4. «Cash Flow» | 148728  85172  74069  63609 | 68157  10809  11239  68199 |

Анализ прибыльности проводится для оценки способность предприятия приносить доход на вложенные в текущую деятельность средства.

**2.4 SWOT – анализ**

Для анализа внутренних и внешних условий, воздействующих на предприятие, рассмотрим факторы макро- и микросред, с влиянием которых неизбежно приходится сталкиваться любому хозяйствующему субъекту.

Таблица 2.4.

Факторы макросреды.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор | Возможности | Угрозы |
| 1) Экономическая компонента. | \* Расширение и развитие жилищного строительства в Белгородской области.  \* Появление благоприятного инвестиционного климата в стране. | \* Перенасыщение рынка Белгородской области.  \* Высокая инфляция.  \* Повышение цен на энергоносители.  \* Рост курса национальной валюты по отношению к USD. |
| 2) Политическая компонента. | \* Заинтересованность правительства области в развитии малого предпринимательства.  \* Граница с Украиной как фактор расширения рынка сбыта. | \* Планируемое вступление РФ в ВТО. |
| 3) Правовая компонента. | \* Планируемое снижение ставки НДС до 16%.  \* Принятие ФЗ «О таможенном тарифе» от 21.05.93 и «Таможенного кодекса РФ» от 25 апреля 2003г, ограничивающих ввоз импортной продукции. | \* Ориентация производителей страны на международные стандарты ISO 9000. |
| 4) Социальная компонента. | \* Повышение уровня жизни населения.  \* Приток в Белгородскую область из других областей и из бывших республик СССР.  \* Развитие ипотечного кредитования.  \* Подготовка вузами страны квалифицированных специалистов. | \* Высокий уровень смертности населения в стране (убыль населения). |
| 5) НТП | \* Низкие таможенные пошлины и отсутствие таковых при импорте прогрессивного промышленного оборудования. | \* Моральный износ основных производственных фондов по стране.  \* Недостаточное финансирование науки и отсутствие связи между наукой и промышленностью. |

Исходя из имеющихся факторов макросреды можно сделать вывод о том, что воздействие этой группы факторов в целом для ОАО «ЖБК-1» не носит деструктивного характера.

Влияние мезосреды гораздо более весомее, нежели макросреды. В связи с этим рассмотрим основные факторы непосредственного окружения, которые влияют на хозяйственную деятельность ОАО «ЖБК-1».

Таблица 2.5.

Факторы непосредственного окружения.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор | Возможности | Угрозы |
| 1) Конкуренты. | \* Большой объем производства и экономия на масштабе производства.  \* Положительная репутация предприятия и уважение со стороны потребителей.  \* Большой удельный вес на рынке области. | \* Приобретение конкурентами зарубежной техники.  \* Появление в СМИ информации об основных конкурентах (БелАЦИ). |
| 2) Поставщики. | \* Долгие и отлаженные связи с поставщиками основных материалов.  \* Наличие товарного кредита и скидок в отношениях с поставщиками. | \* Значительная кредиторская задолженность перед поставщиками.  \* Возможное удорожание сырья в связи с ростом цен на энергоносители. |
| 3) Потребители. | \* Относительно низкие цены на продукцию.  \* Система скидок для наиболее важных потребителей.  \* Уважение к предприятию со стороны потребителей и его всероссийская известность. | \* Непостоянство спроса со стороны многих потребителей.  \* Возможность переключения ориентации потребителей на других производителей. |
| 4) Органы местного самоуправления. | \* Поддержка предприятия со стороны правительства области.  \* Создание благоприятных условий для увеличения объемов сбыта продукции. | \* Наличие долгосрочной дебиторской задолженности за продукцию, реализованную органам местного самоуправления. |
| 5) Контактные аудитории. | \* Возможность получения банковских кредитов.  \* Привлечение клиентов через участие в выставках, рекламу и PR-компании. | \* Давление со стороны государственных санитарных учреждений и обществ «зеленых».  \* Необходимость делиться стратегически важной информацией со студентами-практикантами областных вузов. |

Анализ факторов непосредственного окружения говорит о том, что положение предприятия на рынке характеризуется устойчивостью в связи с наличием позитивного сотрудничества с потребителями, поставщиками, органами местного самоуправления, контактными аудиториями и конкурентами.

Следующим уровнем, на котором происходит функционирование предприятия, является так называемая микросреда. Рассмотрим основные аспекты данной среды, исходя из имеющейся информации о производственной и финансовой деятельности ОАО «ЖБК-1».

Таблица 2.6.

Сильные и слабые стороны предприятия.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Аспект среды | Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1) Производство. | \* Применение зарубежных, прогрессивных технологий.  \* Высокая фондорентабельность.  \* Большой объем выпуска продукции.  \* Родственная и неродственная диверсификация производства. | \* Отрицательное влияние на состояние окружающей среды.  \* Увеличение удельного веса затрат на топливо и энергию на технологические нужды в общей структуре себестоимости товарной продукции. |
| 2) Кадры. | \* Высокая (для российских условий) квалификация управленческого персонала.  \* Относительно высокая производительность труда с потенциалом к увеличению.  \* Наличие учебного центра по повышению квалификации работников. | \* Необходимость платить высокую зарплату, в том числе и за вредность.  \* Текучесть кадров во многих сферах деятельности. |
| 3) Маркетинг. | \* Активное участие различных отделов предприятия в мероприятиях ФОССТИС.  \* Использование СМИ для рекламы товаров.  \* Работа над имиджем фирмы, создание торговых марок и поиск новых рынков сбыта. | \* Отсутствие на предприятии специализированного маркетингового подразделения.  \* Ограниченность географии рынка сбыта основной продукции предприятия. |
| 4) Организация (менеджмент). | \* Осуществление мероприятий по рационализации организационной структуры предприятия.  \* Высокий уровень мотивации к труду работающего персонала.  \* Ревизионный контроль за деятельностью подразделений корпорации. | \* Отсутствие специалистов международного уровня МВА.  \* Отсутствие отделов, занимающихся инновационной деятельность. |
| 5) Финансы. | \* Удовлетворительное состояние структуры баланса.  \* Осуществление доходных вложений в финансовые активы.  \* Постоянные доходы от инвестиционной деятельности.  \* Гарантированные кредиты областных банков и правительства. | \* Большой объем дебиторской задолженности.  \* Отсутствие долгосрочных источников финансирования. |

Исходя из результатов данной таблицы, можно говорить о том, что ОАО «ЖБК-1», равно как и большинство предприятий его уровня, имеет достаточно неплохой запас прочности в плане наличия и состояния основных производственных фондов, финансовых показателей, рыночной позиции и организационной структуры.

Полученная информация о внешней и внутренней среде предприятия позволяет нам на данном этапе исследования определить его сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы со стороны внешней среды и независящих от предприятия обстоятельств.

Таблица 2.7.

SWOT-таблица.

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Возможности |
| 1) Использование прогрессивных технологий.  2) Большой удельный вес на рынке строительных материалов области.  3) Конкурентное преимущество проистекающее из экономии на масштабе.  4) Диверсифицированность производства.  5) Известность и надежность в глазах партнеров и потребителей.  6) Высокая квалификация менеджмента.  7) Стабильность и устойчивость финансового состояния предприятия.  8) Поддержка со стороны правительства области.  9) Участие предприятия в благотворительной деятельности и в социальных программах как элемент PR.  10) Возможность производить продукцию на уровне мировых стандартов качества. | 1) Становление цивилизованных рыночных отношений в РФ.  2) Появление благоприятного инвестиционного климата в стране.  3) Экономический рост в Белгородской области и увеличение деловой активности.  4) Развитие жилищного строительства в области.  5) Заинтересованность и поддержка правительства области в развитии мелкого и среднего бизнеса.  6) Соседство с зарубежными странами и развитие международных экономических отношений.  7) Увеличение доходов и уровня жизни населения.  8) Развитие ипотечного кредитования и долевого строительства.  9) Приток экономически активного населения в Белгородскую область.  10). Заинтересованность зарубежных партнеров в инвестициях в экономику области. |
| Слабые стороны | Угрозы |
| 1) Высокая энергоемкость производства.  2) Текучесть кадров.  3) Отрицательное влияние производства на экологию области.  4) Отсутствие долгосрочной кредиторской задолженности.  5)Отсутствие материальной базы к НИОКР.  6) Отсутствие на предприятии маркетинговой службы. | 1) Перенасыщение рынка области тротуарной плиткой и другими производимыми предприятием строительными материалами.  2) Высокая инфляция по стране.  3) Рост цен на нефть и энергоносители.  4) Рост курса рубля по отношению к USD как фактор стимулирования импорта.  5) Моральный износ основных производственных фондов в целом по стране.  6) Демографический спад по стране.  7) Высокие налоги на результаты деятельности хозяйствующих субъектов.  8) Высокие проценты банков за предоставление кредита.  9) Отсутствие прочной связи между инновационной и производственной сферами народного хозяйства. |

Из имеющихся в SWOT-таблице данных, составим четыре блока стратегий, характеризующих взаимоувязку факторов внешней и внутренней среды предприятия:

1. Сила и возможности; 3. Слабости и возможности;

2. Сила и угрозы; 4. Слабости и угрозы.

Сила и возможности.

1). Предприятие ОАО «ЖБК-1» занимает большой удельный вес на рынке строительных материалов области, где к тому же идет успешное развитие жилищного строительства.

2). Известность и надежность предприятия как делового партнера подкрепляется к тому же экономическим ростом в области и увеличением деловой активности.

3). Успешная деятельность высококвалифицированного менеджмента предприятия во многом обусловлена к тому же установившимися цивилизованными рыночными отношениями в стране.

4). Поддержание предприятием тесных связей с общественностью стратегически выгодно, растущей к тому же численности населения области.

5). Предприятие способно производить продукцию на уровне мировых стандартов, к тому же существует реальная заинтересованность зарубежных партнеров в инвестициях в экономику области.

Слабости и возможности.

6). Текучесть кадров – одна из животрепещущих проблем предприятия, но ее пагубное воздействие нивелируется притоком населения в область.

7). Деятельность предприятия оказывает отрицательное влияние на экологию области, но, так как ее правительство заинтересовано в развитии среднего и мелкого бизнеса, то жестоких санкций ожидать не следует.

8). Отсутствие долгосрочных источников финансирования вынуждает предприятие быстро и наверняка реализовывать производственные программы, что сопряжено с риском, но рост экономики и деловой активности в области помогают предприятию избежать неплатежеспособности.

9). Предприятие не осуществляет деятельность, связанную с НИОКР, но, возможно, появление благоприятного инвестиционного климата в стране сподвигнет ОАО «ЖБК-1» на создание подобных подразделений, а иначе многие из его конкурентных преимуществ будут упущены.

10). В настоящее время на предприятии отсутствует отдел маркетинга, но соседство с зарубежными странами как фактор расширения географии продаж неизбежно приведет к потребности в квалифицированных маркетологах.

Сила и угрозы.

11). Известно, что рынок области уже достаточно насыщен такими строительными материалами как тротуарная плитка, железо-бетонные изделия, однако диверсификация производства на ОАО «ЖБК-1» позволяет предприятию работать не на одном, а сразу на нескольких рынках.

12). Высокая инфляция по стране вынуждает предприятие ежегодно повышать цены на продукцию, однако экономия на масштабе производства позволяет ему удерживать цены на приемлемом для потребителя уровне.

13). В стране отмечен высокий уровень морального износа основных производственных фондов, однако использование ОАО «ЖБК-1» прогрессивных зарубежных технологий выводит его из круга подобных неблагополучных предприятий.

14). Высокие ставки налогов тормозят развитие многих предприятий страны, однако устойчивое финансовое состояние ОАО «ЖБК-1» позволяет ему получать прибыль даже в таких неблагоприятных условиях.

15). Трудности в получении банковского кредита и высокие ставки процентов – одна из главных проблем большинства предприятий, однако известность, надежность и авторитет ОАО «ЖБК-1» являются гарантом безопасности любого кредитора.

Слабости и угрозы.

16). Производство предприятия отличается немалой энергоемкостью, кроме того по стране идет рост цен на нефть и энергоносители.

17). Отсутствие долгосрочных источников финансирования усугубляется, кроме того, и высокими процентными ставками банков за кредит.

18). На предприятии отсутствует материальная база к НИОКР, кроме того, в стране нет прочных связей между инновационной и производственной сферами народного хозяйства.

19). Актуальной проблемой, требующей быстрого решения, для предприятия стало перенасыщение рынка Белгородской области основными строительными материалами, кроме того в структуре ОАО «ЖБК-1» отсутствует отдел маркетинга, призванного заниматься этой проблемы.

20). Текучесть кадров на предприятии и, кроме того, усиливающийся демографический спад в целом по стране отрицательно влияют на деятельность предприятия, но их влияние нивелируется приростом населения в области.

Исходя из результатов проведенного SWOT-анализа можно утверждать, что предприятие довольно успешно функционирует на рынке, применяя стратегию родственной диверсификации производства. В настоящее время ОАО «ЖБК-1» стало корпорацией, состоящей из нескольких самостоятельных предприятий, что должно благоприятно отразиться на качестве управления хозяйственной деятельность в целом. Однако, опыт зарубежных компаний говорит о том, что получение прибыли только лишь от производственной деятельности не даст руководству фирмы полной уверенности в завтрашнем дне. Рынок имеет свои пределы и его перенасыщение неизбежно. Покуда стремление крупных предприятий инвестировать средства в материальные ценности уже давно себя изжило, то возникает объективная необходимость разработки уникально-новых изделий, инновационных технологий, способных принести колоссальную прибыль из-за отсутствия аналогов на мировом рынке. Для этого необходимо формировать научно-исследовательскую базу и финансировать научные разработки. Только в этом случае предприятие сможет прогрессировать, несмотря на негативную рыночную конъюнктуру. На это и должна быть направлена стратегия ОАО «ЖБК-1», учитывая его финансовые возможности и авторитет.

**Глава 3. Диагностика проблем предприятия и принятие решения.**

На фоне довольно успешной деятельности ОАО «ЖБК-1» существуют некоторые проблемы, связанные с общим развитием предприятия. В данной главе предполагается проанализировать эти проблемы, а особое внимание будет уделено диагностике и анализу проблем, решение которых сопряжено с неопределенностью результатов и риском.

В прошлой главе было отмечено, что выбранная руководством предприятия стратегия на расширение и диверсификацию производства имеет некоторые недостатки. С нашей точки зрения простой рост производственных мощностей на рынке с ограниченным спросом имеет тенденцию к замедлению и даже спаду. Понимание этого побудило руководство предприятия осваивать новые рынки через диверсификацию производства и внедрение новых технологических линий (HESS, HENKE). Именно благодаря этому стратегическому ходу предприятие сегодня является одним из самых благополучных и устойчивых в финансовом аспекте. Но кто может гарантировать, что через 10-20 лет ОАО «ЖБК-1» будет также успешно функционировать и получать запланированную прибыль, используя ту же производственную структуру, которую оно имеет сейчас (даже с учетом модернизации оборудования)? Разве можно исключить в перспективе появление сильных конкурентов, отказ от использования или падение спроса на какие-либо строительные материалы? Все это будет мешать росту рентабельности, что чревато наступлением стадии спада в жизненном цикле предприятия. Многие ТНК уже сталкивались с этой проблемой ранее, когда им приходилось в корне менять и производство и стратегию развития (General Motors, Microsoft, HP и др.).

Именно инновационная деятельность и вложение средств в нематериальные активы являются источником доходов для наиболее развитых предприятий. Вложение в инновации – это новая концепция, диктуемая временем, ибо выживают те, кто обладает ярко выраженной индивидуальностью, кто не похож на остальных и способен удовлетворять те потребности потребителей, которые другие удовлетворить не в состоянии.

В связи с этим предприятию ОАО «ЖБК-1» следовало бы уже сейчас заняться формированием базы НИОКР. Не даром General Motors, Daimler Chrysler ежегодно тратят на НИОКР 10-12% от торговой выручки, а это от 5 до 6 млрд. USD. Такие всемирно известные компании как IBM, Microsoft, Motorola, Intel и Ericsson вкладывают в новые разработки до 20% от торговой выручки (от 3 до 4 млрд. USD). Можно еще долго приводить примеры компаний, занимающихся разработкой и внедрением новых видов продукции, тем не менее отдел НИОКР на ОАО «ЖБК-1» отсутствует, точно также как и отсутствует отдел маркетинга. Это и является основной проблемой предприятия, рассматриваемой в данной работе.

**3.1 Матрица и граф проблем**

Необходимо отметить, что любая инновационная деятельность сопряжена с большой долей неопределенности. Практически невозможно предугадать результат от распространения нового продукта на рынке. Реакция потребителей может быть весьма разнообразной, поэтому принятие решения о разработке и внедрении инновационного продукта должно основываться применении технологий по преодолению и снижению уровня неопределенности (если это возможно) в управленческом процессе.

Таблица 3.2.

Матрица проблем.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Проблема | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Сумма причин |
| 1) Отсутствие опыта в проведении НИОКР | - | 1 | 4 | 5 | 0 | 3 | 13 |
| 2) Отсутствие статьи затрат на НИОКР в управленческом учете предприятия. | 0 | - | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 3) Нет интереса и инициативы у руководства в создании базы НИОКР. | 2 | 4 | - | 5 | 0 | 4 | 15 |
| 4) Не отработана система сотрудничества с научными центрами и специалистами в проведении НИОКР. | 5 | 3 | 4 | - | 0 | 1 | 13 |
| 5) Высокая степень риска инновационных мероприятий в РФ. | 4 | 2 | 5 | 2 | - | 0 | 13 |
| 6) Отсутствие квалифицированных специалистов по инновационному менеджменту. | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | - | 14 |
| 7) Сумма следствий. | 13 | 13 | 18 | 17 | 0 | 8 | 69 |

На вопрос, какую проблему решать в первую очередь помогает ответить граф проблем. Диаметр круга выражает важность данной проблемы как причины появления других проблем.

Рис. 3.1. Граф проблем.

Исходя из результатов проведенного анализа следует отметить, что в первую очередь необходимо снизить влияние друг на друга таких проблем как отсутствие интереса и инициативы у руководства к созданию базы НИОКР и отсутствие квалифицированных специалистов по инновационному менеджменту на предприятии. Это окажет положительное влияние на решение 1-й и 4-й проблемы. Решение 3-й и 6-й проблемы можно добиться приглашением на работу опытного менеджера по инновациям или же направить на учебу по данному направлению одного из собственных управляющих. Успешная реализация данной задачи повлечет за собой налаживание связей с научными центрами, создание испытательных лабораторий и, как следствие, накопление опыта в проведении НИОКР.

Проблема №5 имеет некоторые особенности, а именно она оказывает влияние на остальные проблемы, но сама не подвержена влиянию со стороны других. Это объясняется тем, что она носит глобальный характер и одно предприятие не способно повлиять на ее решение. Однако совместные действия многих предприятий страны вполне могут привести к ее исчезновению.

Проблема №2 решится сама собой, когда будут решены основные (3 и 6). Появление статьи затрат на НИОКР – скорее следствие проведения мероприятий в данном направлении, но в то же время ее наличие будет поддерживать обязательность и регулярность проведения НИОКР.

**3.2 Принятие управленческого решения**

Решая данную проблему, мы, к сожалению, сталкиваемся с недоброкачественным типом неопределенности, а именно с «природной». В нашем случае практически невозможно подсчитать экономический эффект от работы будущего подразделения НИОКР. Мы можем лишь судить о величине затрат на данное мероприятие, поэтому основной нашей задачей будет выбор варианта с наименьшими единовременными затратами.

Таким образом, при прочих равных условиях затраты на заработную плату для менеджера, нанятого извне, составят приблизительно 12000 USD в год. Затраты же предприятия на обучение 2-х собственных специалистов за границей (при условии, что обучение будет длиться 1 год) составят приблизительно 20000 USD в год. Понятно, что зарплату новому работнику придется выплачивать ежегодно в течение неопределенного промежутка времени. Финансирование же учебы носит разовый характер, поэтому обучать собственные кадры будет для предприятия дешевле. К тому же проработавшие на предприятии специалисты не будут сталкиваться с проблемой адаптации, ибо им уже прекрасно известны и понятны и корпоративная культура, и психологический климат внутри предприятия.

Следовательно, достаточно правильными и обоснованными действиями для решения поставленной проблемы (отсутствие базы НИОКР) будут попытки руководства создать коллектив специалистов по инновационной деятельности, посредством обучения собственных кадров. Реализация этого плана приведет к появлению новой сферы деятельности предприятия – разработка новых видов продукции и технологий, заниматься которой будут квалифицированные специалисты, а также ученые и научные центры области и страны в целом. Проведение успешной инновационной деятельности будет способствовать продлению жизненного цикла предприятия, поддержанию и что самое главное, росту его активов и рентабельности в будущем.

**Заключение.**

По результатам проведенных исследований можно сделать вывод о том, что подавляющее большинство решений, которые приходится принимать современному руководителю, связаны с той или иной степенью неопределенности.

Отвечая на вопросы, поставленные в начале работы, следует отметить, что:

1) Неопределенность представляет собой ситуацию, будущее состояние которой подвержено игре случая и, как следствие, неизвестно.

2) В науке принято выделять 2 типа неопределенности: стохастическая неопределенность и недоброкачественная неопределенность.

3) Если руководителю приходится сталкиваться со стохастической неопределенностью, то ему на помощь могут прийти и статистика, и теория вероятности, и прогнозирование. Примерами таких ситуаций могут служить: прогнозирование спроса на следующий год; прогнозирование объема производства и численности ППП; прогнозирование уровня цен и инфляции и т.д. Условия стохастической неопределенности подчинены статистическим закономерностям, поэтому принятие решений в данном случае опирается на динамические ряды, сформированные в прошлом. Что касается нестохастической неопределенности, то эта ситуация характеризуется отсутствием динамических рядов и, как следствие, неприспособленна к привязке к статистическому инструментарию. Здесь нельзя выделять средние значения, определить вероятности исходов, и случай в этой ситуации главенствует всецело. В данных условиях любое принятое решение в равной мере можно назвать и правильным, и неправильным. Например, когда менеджеру приходится решать, производить ли новый продукт или нет, когда необходимо предугадать направление моды и стиля, когда нужно предсказать поведение конкурентов и т.д.

4) В данной работе в качестве объекта исследования было рассмотрено предприятие ОАО «ЖБК-1». Среди сильных его сторон наибольшее значение имеют: диверсификация производства, большой удельный вес на рынке, авторитет и известность у потребителей, квалифицированный менеджмент. Слабые стороны сводятся к текучести кадров, относительно небольшой географией распространения продукции, отсутствии маркетинговой службы и НИОКР.

5) Прогноз состояния внешней среды предприятия показывает отрицательные результаты, то есть перенасыщение рынка области и, соответственно, снижение рентабельности производства.

6) Основной проблемой предприятия, на наш взгляд, является сильная зависимость от производственной деятельности и ее консервативность.

7) Для решения данной проблемы предлагается создание материальной базы НИОКР, целью которой будет рождение принципиально новых видов продукции, новых брэндов, которые смогут значительно продлить жизненный цикл предприятия и дать ему толчок к новому витку развития. В работе подробно изложено содержание методов по решению подобной задачи. Также в работе представлены данные, характеризующие финансово-хозяйственное состояние предприятия и его SWOT-анализ.