**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. Теоретические основы принятия решений в процессе управления предприятием

1.1. Понятие управленческого решения

1.2. Виды управленческих решений

1.3. Основные этапы разработки управленческих решений

2. Анализ процесса принятия решений на предприятии ООО «Отрада»

2.1. Организационно-экономическая характеристика

2.2. Схема принятия управленческих решений на предприятии

2.3. Стратегическое планирование на предприятии

Заключение

Список источников литературы

**ВВЕДЕНИЕ**

Управление в человеческом обществе существовало испокон веков. Любое государственное устройство, любая организованная человеческая деятельность предполагает, что существует объект управления (то, чем управляют) и субъект управления (тот, кто управляет). Без эффективно организованной управленческой деятельности невозможно было ни строительство египетских пирамид, ни создание висячих садов Вавилона, ни ведение войн, ни возникновение и расцвет городов и государств. Практическое управление возникло тогда, когда появились организации.

Для эффективного осуществления функций управления необходимы связующие процессы, такие, как принятие решений и коммуникация.

Принятие решений присутствует при осуществлении всех управленческих функций, поскольку и при планировании, и при организации, и при мотивации, и при контроле необходимо принимать управленческие решения. Действительно, не приняв соответствующего решения, нельзя реализовать ни одну из перечисленных выше функций управления. При принятии решения перед руководителем стоят две задачи: выработать возможные варианты решений и из них выбрать наилучшее.

Важность процесса принятия решений была осознана человечеством одновременно, с началом его сознательной коллективной деятельности. Поэтому вслед за возникновением и развитием теории управления возникла и развивалась теория принятия решений. Современная наука об управлении, а вместе с ней и теория принятия управленческих решений возникли после того, как появились организации в современном понимании. Современные организации отличает от организаций старого типа наличие существенно большего числа крупных и гигантских организаций. А в таких организациях роль управленческого решения возрастает. В отличие от организаций старого типа в современных организациях большое количество руководителей высшего и среднего управленческого звена. Профессиональной обязанностью каждого руководителя является принятие управленческого решения в соответствии с делегированным ему объемом полномочий. В современной эффективно функционирующей организации занятие руководящего поста происходит по праву компетентности и принятого в организации порядка. Компетентность руководителя определяется, в первую очередь, эффективностью принимаемых им решений и умением принятое решение реализовать. Деятельность современной организации отличает наличие сравнительно большого числа специалистов, не являющихся даже руководителями, которым в силу делегированных им полномочий в организации необходимо принимать важные для организации решения. Коллективная работа и рациональность, в основе которых профессиональное управленческое решение, стали стержнем организационной культуры современной фирмы.

Перечисленные выше причины оказали значительное влияние на возникновение принципиально нового характера управления, на интенсивное развитие теории и практики принятия управленческого решения.

Актуальность темы работы подтверждают следующие аспекты: принятие управленческих решений становится сегодня одной из основных проблем совершенствования системы управления. Безусловно, немалые возможности таит в себе совершенствование технологии реализации основных управленческих функций, но качество принимаемых решений является все-таки определяющим. Развитие современной науки об управлении, активное использование компьютерной техники, возрастающие объем и сложность информации делают процесс выработки и принятия управленческого решения тем «узким местом», которое наиболее чувствительно к малейшим изменениям в выборе эффективного пути реализации той или иной управленческой идеи.

Поэтому цель настоящей работы – рассмотреть сущность управленческого решения, его виды и модели процесса принятия решений.

При написании работы использовались учебники и учебные пособия, монографии, статьи в научных и периодических изданиях.

**1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

**1.1 Понятие управленческого решения**

Принятие решений составляет суть управленческого процесса, его исходную и наиболее ответственную стадию. Управленческое решение представляет собой обдуманный вывод о необходимости осуществить какие-то действия (либо, наоборот, воздержаться от них), связанные с достижением целей организации и преодолением стоящих перед ней проблем. Это процесс, акт выбора из множества имеющихся альтернатив (целей, способов действия и проч.) наиболее предпочтительной, например выбор между сохранением старого курса и переходом к новому.

Проблема - это сложный теоретический вопрос или практическая ситуация (например, разница между фактическим и желательным состоянием системы), не позволяющие в данных условиях получить желательный результат. Такое несоответствие и преодолевается путем принятия управленческого решения. Поскольку для одной и той же проблемы обычно существует несколько его вариантов, возникает непростая задача выбора наиболее подходящего. Кроме того, решением можно считать:

- последовательность действий по достижению поставленной цели;

- нечто отражающее такое достижение (объект, состояние и др.);

- психологическую реакцию на раздражитель;

- управленческий акт, выраженный в письменной или устной форме и регламентирующий те или иные действия, состояния, изменения и проч.

В последнем случае решение содержит постановку целей и описание средств их достижения и служит основой организации практической деятельности людей. В зависимости от уровня управляющего субъекта могут меняться сфера обязательного применения его решений и круг объектов, на которые оно распространяется.

Решения, особенно в крупных организациях, затрагивают интересы множества людей. Это требует их тщательной и всесторонней подготовки, на которую уходит много сил и средств. Тем не менее успеха достичь удается далеко не всегда из-за невозможности учесть все факторы, предопределяющие результат (например, непредсказуемость поведения исполнителей), и воздействовать на них. На одни факторы, например на подчиненных, можно влиять непосредственно, на другие лишь опосредованно, через смежные факторы, третьи приходится принимать к сведению и стараться их нейтрализовать или застраховаться от них.

Однако считается, что даже неудачное решение лучше никакого. Сегодня принятие решения выступает как процесс, требующий организации и управления. На его эффективность влияют следующие факторы:

- понятность проблемы и причинно-следственных связей между ней и ситуацией, в которой принимается решение (определяет разрыв между рациональным и приемлемым решением);

- взаимоотношения внутри организации;

- занимаемая автором решения должность;

- личностные моменты (эмоции, иллюзия легкости, осторожность вследствие высокого уровня значимости, привычки и т. д.);

- располагаемое время;

- степень риска (последние два момента противоречат друг другу, менее рискованные решения требуют больше времени на подготовку и реализацию);

- основополагающие принципы, каковыми могут быть использование общепринятых норм; действия исходя из пользы большинства; приближение к цели (ее бывает трудно определить); достижение выгоды.

Решение может разрабатываться на основе следующих подходов:

- эвристического (свободный научный поиск подходящего варианта);

- нормативного, исходящего из требований стандартов;

- прецедентного, учитывающего передовой опыт;

- синоптического (формализованные и математические модели).

Эффективное решение должно быть:

- простым и логичным;

- приемлемым для большинства членов организации;

- экономичным (затраты на его подготовку и осуществление меньше результата);

- своевременным (чтобы успеть приостановить отрицательное развитие ситуации);

- ориентированным на стратегические цели и задачи (при сохранении свободы тактического маневра);

- устраняющим причины, а не следствия проблемы.

Процесс принятия такого решения требует:

- четкого распределения подготовительной работы и возложения персональной ответственности на конкретных лиц. Решения должны приниматься теми и там, где для этого существуют оптимальные условия (при этом решение, принятое на одном уровне управления, становится задачей на более низком). Иными словами, продукт управленческого труда одного уровня является предметом труда для другого.

- наличия правил, определяющих порядок разработки, обсуждения, утверждения, сроки реализации или отмены решения; нормативов, инструкций и проч.;

- учета требуемых для реализации решения ресурсов, степени влияния решения на другие функции и сферы деятельности организации, ее партнеров (желательные и нежелательные, скрытые и явные последствия могут возникнуть и при отказе от принятия решения); действующего законодательства, этических норм; уровня риска и др.

Исходя из этого определяются возможность и целесообразность работы над решением, его цели и приоритеты.

Встречаются два определения теории принятия решений: расширенное и узкое. В расширенном определении принятие решений отождествляется со всем процессом управления. В узком определении принятие решений понимается как выбор наилучшего из множества альтернативных вариантов. Многие авторы не соглашаются с узким определением, считая, что принятие решений не может ограничиваться лишь выбором наилучшего решения. В теорию принятия решений имеет смысл включать также и их исполнение, контроль и анализ результатов действий, последовавших за принятым решением. Неотъемлемой частью теории принятия управленческих решений является и генерирование альтернативных вариантов решений.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что вес сложившиеся в середине XX в. управленческие науки в значительной степени переплетены, взаимосвязаны и их конкретное название определяет прежде всего тот аспект управленческого процесса, на который сделан основной акцент. Но везде одним из основных изучаемых управленческих процессов является выработка и принятие управленческого решения. Однако в последующем упомянутые выше науки сконцентрировали основное внимание на математических (количественных) аспектах решения управленческих задач.

Так, центральное место в них заняло использование научного метода, включающего наблюдение, формулирование гипотезы и верификацию, системную ориентацию и использование принципа моделирования. Широко использовались физические, аналоговые, имитационные и математические модели. Наиболее известны модели теории игр, отражающие конкурентную ситуацию и ожидаемое воздействие на конкурентов принятого управленческого решения, модели теории очередей или оптимального обслуживания, управления запасами, линейного программирования, экономического анализа и др.

Предметом же теории принятия решений наряду с количественными методами стали также методы, позволяющие получать и анализировать качественную (неколичественную) информацию. Это прежде всего методы экспертного оценивания, многокритериального анализа, содержательного анализа ситуаций и др. То же самое относится и ко многим аспектам менеджмента, не подпадающим под методы количественного анализа, многие проблемы в котором могут быть решены лишь методами качественного анализа, успешно используемыми в теории принятия решений.

В заключение приведем схему, определяющую место различных стадий принятия решений в процессе управления (рис. 1).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Принятие решения |  |
| Уровень решений |  |  |  |
|  |  | Аналитическая основа принятия решений |  |
|  |  |  |  |
|  |  | Анализ и контроль |  |
| Уровень реализации решения |  |  |  |
|  |  | Управленческие импульсы |  |
|  |  |  |  |
| Уровень действий |  | Исполнение решения |  |

Рисунок 1 - Стадии принятия решения в процессе управления

Таким образом, принятие решения представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательном состоянии организации. Основой принятия эффективных управленческих решений является качественная информация. Черты управленческих решений: обоснованность; своевременность; комплексность подхода; законность; четкая формулировка задач; посильность исполнения; преемственность и согласованность с ранее принятыми решениями.

Управленческое решение – это творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в объекте управления [4, стр. 9].

**1.2 Виды управленческих решений**

Управленческие решения можно рассматривать с разных точек зрения.

1. По степени влияния на будущее организации они делятся на стратегические и тактические. Первые определяют основные пути ее развития, вторые — конкретные способы продвижения по ним. Обычно стратегические решения (скажем, о выходе на новый рынок) принимаются на высшем уровне управления, а тактические (например, о ремонте оборудования) — на низовых.

2. По степени самостоятельности решения подразделяются на инициативные и предписанные. Первые принимаются руководством организации под воздействием обстоятельств, вторые конкретизируют поступающие сверху (например, от головной фирмы) указания.

3. По масштабам решения могут быть глобальными, затрагивающими всю организацию в целом, и локальными, касающимися только одной ее части (стороны деятельности). Реализация глобальных решений, доля которых, как считается, составляет около трети, как правило, нуждается в высокой степени энтузиазма и вовлеченности работников.

4. В соответствии с временным горизонтом можно говорить о перспективных решениях, последствия которых будут ощущаться длительное время (например, об инвестировании), и текущих, ориентированных на нужды сегодняшнего дня (об изыскании средств для выплаты заработной платы).

5. В зависимости от продолжительности периода реализации принято выделять долгосрочные (свыше 5 лет), среднесрочные (от года до 5 лет) и краткосрочные (до одного года) решения. Долгосрочные решения обычно имеют прогнозный характер, ибо касаются будущей ситуации, которую не всегда можно точно просчитать. Они наиболее рискованны и могут так и остаться на бумаге, если предположения не оправдаются. Среднесрочные решения находят воплощение уже в обязательных для исполнения планах и программах, в соответствии с которыми осуществляются конкретные мероприятия. В чрезвычайных обстоятельствах они могут корректироваться. Краткосрочные решения отражаются в оперативных распоряжениях.

6. В соответствии со степенью предопределенности результата различают вероятностные и детерминированные (однозначные) решения, которые сравнительно редки. В последнем случае можно использовать таблицу решений. В ее строках дается перечень условий деятельности организации, а в столбцах - перечень действий в соответствии с ними (каждая позиция может быть расшифрована дополнительной таблицей). Вероятностные решения принимаются в условиях неопределенности, на основе частичной информации, причем не всегда действительно необходимой (в то же время и избыточная информация не обязательно может улучшить решение). В этом случае одному и тому же действию соответствует несколько результатов, вероятность наступления которых не всегда можно оценить, тогда лишь перечисляются ожидаемые последствия. Такие решения допускают корректировку на непредвиденности, ошибки, столкновение с другими интересами. Если вероятность получения некоторого результата можно рассчитать с помощью математических методов, она считается объективной. В противном случае - субъективной, или предполагаемой.

7. По степени регламентированности выделяют контурные решения (предоставляют широкую свободу исполнителям); структурированные (допускают инициативу во второстепенных вопросах); алгоритмизированные, где инициатива исключена.

8. По направленности воздействия решения могут быть внешние (касаются окружения) или внутренние.

9. По степени обязательности исполнения они подразделяются на директивные, рекомендательные и ориентирующие, что зависит, например, от уровня, сроков действия, степени важности. Директивные решения обычно принимаются высшими органами управления в стабильных условиях по поводу наиболее важных проблем организации и требуют обязательного исполнения. Рекомендательные готовятся совещательными органами (различного рода комитетами или комиссиями). Их исполнение желательно, но не обязательно, поскольку те, к кому эти решения относятся, формально не подчиняются тем, кто их принимает. Наконец, ориентирующие решения предназначены для субъектов, независимых от тех, кто эти решения принимает. Ориентирующими, по сути, можно считать и прогнозные решения, являющиеся как бы «маяком» для плановых.

10. По функциональному назначению можно выделить организационные, координирующие, регулирующие, активизирующие и контролирующие решения. Примером организационного является решение о распределении служебных обязанностей. Регулирующие решения чаще всего предписывают способ осуществления в определенных ситуациях тех или иных действий, отражаемый в правилах, распорядках, графиках, нормах, нормативах и т.д. Координирующие решения носят в основном оперативный характер (распределение текущей работы среди подчиненных и т.д). Контролирующие решения служат для оценки результата тех или иных действий исполнителей. Активизирующие связаны, например, с премированием.

11. По степени охвата проблемы можно выделить выборочные и сплошные решения. Первые обычно касаются одного или нескольких близких аспектов рассматриваемой проблемы, а вторые охватывают ее в целом.

12. По степени сложности решения разделяются на простые, сложные и уникальные.

13. По методам выработки различаются шаблонные и творческие.

14. В зависимости от числа разработчиков решения делятся на индивидуальные и коллективные. По способу принятия последние, в свою очередь, бывают консультативными, совместными и парламентскими. Консультативные решения предполагают, что лица, которые их окончательно принимают, советуются с окружающими (подчиненными или экспертами) и с учетом их рекомендаций единолично делают окончательный выбор. Совместные решения принимаются в результате взаимного согласия всех участников на основе консенсуса, сложившегося в процессе их подготовки. Парламентские базируются на том, что большинство причастных к ним лиц выражает с ними свое согласие.

15. По широте охвата выделяются общие и специальные решения. Первые касаются одинаковых для всех вопросов (например, о времени начала и окончания рабочего дня) и вносят в деятельность организации элемент стабильности. Вторые относятся к узким проблемам, присущим только одному субъекту.

16. С точки зрения предопределенности решения принято делить на запрограммированные и незапрограммированные. К принятию первых приводит или логика развития ситуации, когда иного выхода нет, или ее стандартность, обусловливающая выбор в соответствии с готовыми правилами и процедурами лишь момента начала действий и степени их интенсивности. Незапрограммированные решения принимаются в новых или неопределенных обстоятельствах, когда требуемые шаги трудно заранее точно расписать. Они определяют набор и последовательность предстоящих действий и требуют творческого подхода, интегрирующего данный анализ, опыт, искусство и чутье менеджера.

17. По способу влияния на объект решения можно разделить на прямые и косвенные. Первые воздействуют непосредственно на него, вторые — на создание таких условий, под влиянием которых он сам изменит в нужную сторону свое поведение.

18. По сфере реализации решения могут быть связаны с производством, сбытом, научными исследованиями и т.п.

19. По форме решения бывают правовыми и неправовыми.

20. По содержанию решения в рамках организации бывают техническими, экономическими, социальными. Технические решения принимаются по поводу объективных факторов деятельности организации - использования оборудования, технологий и проч. Экономические решения связаны в конечном счете с затратами, которые она несет, и обусловленными ими результатами. Социальные решения принимаются в отношении персонала и касаются вопросов оплаты, льгот, гарантий, развития человека как личности. Они призваны создать благоприятные условия труда, способствовать повышению инициативы работников, развитию личности, а поэтому должны учитывать индивидуальные особенности и психологию людей. Оказывая воздействие на их мысли и поступки, они создают более благоприятные условия реализации производственных заданий.

21. По степени полноты и достоверности используемой информации выделяют: решения, принимаемые в условиях полной определенности; решения, принимаемые в условиях частичной определенности; решения, принимаемые в условиях полной неопределенности.

22. По способам принятия выделяют интуитивные, адаптационные и рациональные решения. Интуитивное решение основывается на предположении руководителя, что его выбор правилен (интуиция - способность предугадывать, предполагать, предвидеть). На него влияет так называемое «шестое чувство», своего рода озарение, посещающее наиболее опытных менеджеров, обладающих широким кругозором. Такое решение принимается в условиях, когда существует возможность выбора, а отсутствие времени не позволяет долго раздумывать над ситуацией. Здесь велик риск ошибок, поэтому оно допустимо лишь в крайнем случае, скорее как исключение. Адаптационное решение основывается на общих знаниях, здравом смысле - осмысленном опыте жизни, профессиональной деятельности, обостренном чувстве реальности. Оно предполагает осуществление тех шагов (с поправкой на сегодняшний день), которые в аналогичной ситуации в прошлом были успешными. Положительной стороной такого решения являются простота и оперативность принятия, однако оно страдает рядом пороков. Так, здравый смысл на практике встречается весьма редко, опыт, на который при этом возлагаются столь большие надежды, может отсутствовать, особенно если решение принимается впервые. Действуя же по аналогии в известном направлении, легко упустить другие, гораздо более выгодные варианты.

Недостатком обоих видов является их субъективность, обусловленная особенностями личности принимающего решение, глубиной понимания им ситуации и проблемы. Рациональное решение предполагает использование научных методов и объективных критериев. Но полный рационализм также невозможен. Во-первых, люди не могут знать все возможные альтернативы, быть уверенными в надежности информации, предугадать последствия своих действий. Во-вторых, принятие рациональных решений всегда представляет собой психологический процесс, а у большинства людей присутствуют эмоции и отсутствует логика. В-третьих, возможности внимания, памяти, понимания проблем у людей ограниченны. В результате разные люди, даже обладающие одинаковой компетентностью, на основе одного и того же набора фактов могут формулировать различные идеи. Поэтому человек, принимающий решение, часто ищет не оптимальный, а удовлетворительный по минимуму требований вариант и выбор свой делает на основе упрощенной картины мира независимо от целей текущей ситуации и ее восприятия, прошлого опыта данного лица.

Исследования показывают, что в 45% случаев решения не принимаются из-за неприятной проблемы; в 35% случаев - из-за нечеткого распределения обязанностей; в 20% случаев принимаются неправильные решения. Таким образом, на практике любые решения содержат элементы иррациональности и субъективизма. Это предъявляет определенные требования к личности того, кто эти решения принимает.

Психологи считают, что необходимые в данном случае трезвость, выдержка, умение системно мыслить и т.п. приходят к большинству людей в возрасте около 45 лет и по крайней мере до 60 лет остаются довольно высокими. Правда, с возрастом ослабевает оперативность реакции, поэтому считается, что пожилых людей целесообразно использовать в рамках совещательных органов и в качестве консультантов.

**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 |

Рисунок 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. Такой анализ должен определить: слабые и сильные места принятых решений и планов их реализации; дополнительные возможности и перспективы, открывающиеся в результате происшедших изменений; дополнительные риски, которым может быть подвергнуто достижение намеченных целей. Анализ результатов управленческих воздействий может послужить основанием для новой оценки возможностей организации.

**2. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ОТРАДА»**

**2.1 Организационно-экономическая характеристика**

Общество с ограниченной ответственностью «Отрада» расположено по адресу 241518, Брянский район, п. Свень-транспортная, пер. Клинцовский, д. 7. ООО «Отрада» является юридическим лицом, коммерческой организацией имеющей самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банках, печать и другие реквизиты. ООО «Отрада» было создано в 2005 г., учредителями выступили физические лица.

Общество «Отрада» было учреждено в целях осуществления предпринимательской деятельности, удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. Организационно-правовая форма - общество с ограниченной ответственностью (ООО). Полное фирменное наименование Общества: общество с ограниченной ответственностью «Отрада». Сокращенное наименование Общества: ООО «Отрада».

Общество с ограниченной ответственностью «Отрада» учреждено в соответствии с Уставом и действующим законодательством РФ.

ООО «Отрада» зарегистрировано постановлением Администрации г.Брянска № 433 от 24 июня 2005 г.

Уставный капитал ООО «Отрада» полностью состоит из доли физических лиц; которые являются участниками общества и несут риск убытков, связанных с деятельностью ООО «Отрада», в пределах стоимости внесенного им вклада. Учредители передали предприятию по договору аренды здания и сооружения в долгосрочное пользование. Кроме того, ООО «Отрада» имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, а также может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Высшим органом ООО «Отрада» является общее собрание учредителей.

ООО «Отрада» осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством РФ, ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», решениями общего собрания учредителей и собственным Уставом.

Целью ООО «Отрада» является расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли. ООО «Отрада» имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом. Предметом деятельности ООО «Отрада» является:

- предоставление услуг общественного питания, деятельность ресторанов и кафе.

- предоставление мест для временного проживание, деятельность гостиниц и пансионатов.

- предоставление бытовых услуг населению.

- торгово-закупочная, снабженческо-сбытовая деятельность, оптовая и розничная торговля;

- производство и реализация товаров народного потребления и продуктов питания;

- розничная торговля алкогольными напитками и табачными изделиями;

- оказание услуг в сфере общественного питания и торговли;

- комиссионные, маркетинговые, консультационные, консалтинговые, инновационные, сервисные, информационные и посреднические услуги;

- создание структурных подразделений в форме клубов для организации культурного отдыха и досуга клиентов;

- организация зрелищных мероприятий с привлечением творческих работников (артистов, режиссеров, композиторов, певцов, музыкантов и др.);

- иные виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством.

ООО «Отрада» 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, содействует обеспечению культурного, нравственного и эстетического развития населения Брянской области. Предметом деятельности исследуемого предприятия являются любые виды деятельности, не противоречащие целям деятельности общества и не запрещенные действующим законодательством РФ, в т.ч. осуществлении деятельности: в сфере оказания туристических услуг.

Как юридическое лицо, ООО «Отрада» зарегистрировано в ИМНС Фокинского района г.Брянска, ИНН 3234034272.

В больших предприятиях организационная структура представляет собой сложный механизм, в котором задействовано множество людей и подчиняется этот механизм определённой иерархии. Но во главе любой иерархии стоит директор. Так как ООО «Отрада»» сравнительно небольшое предприятие, то организационная структура её относительно проста. Директору непосредственно подчиняется главный администратор. Кроме того, на предприятии есть служба приёма и размещения, куда входят 3 администратора и 2 уборщицы. Есть на предприятии и бухгалтерская служба, возглавляемая главным бухгалтером. Работники ресторанного комплекса подчиняются непосредственно зав. производством. Структура предприятия ООО «Отрада» представлена на рисунке 3.

Таким образом организационная структура – это скелет предприятия. Тогда как «душой» предприятия является организационная культура, которая устанавливает действия членов организации. В ООО «Отрада» работает всего лишь 35 человек, но здесь есть свои ценности, принятые верования и нормы поведения. Есть хорошая традиция празднования совместно дней рождений и других праздников. Уже устоялись определённые формы приветствия между работниками и, конечно, с гостями. Часто на предприятии организуются совместные экскурсии, прогулки, пикники, что способствует сплочённости в коллективе, установлению контактов и улучшению взаимоотношений между работниками. Поэтому в гостинице всегда ощущается благоприятный психологический климат, и тёплая, гостеприимная обстановка, что, конечно же, дополнительно привлекает клиентов.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | ДИРЕКТОР |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Главный администратор |  |  | Гл. бухгалтер |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Зав. производством 1 ч. | Управляющий по АХЧ 1 ч. |  | Кассир 1 ч. | Бухгалтер мат. Стола 1 ч. | Бухгалтер по зарплате 1 ч. |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Повара 4 ч. | Бармены 3 ч. | Официанты 3 ч. | Кладовщик 1 ч. | Водители 2 ч. | Уборщицы 2 ч. | Дворник 1ч. | Администраторы 3 ч. |  |

Рисунок 3 - Структура предприятия ООО «Отрада»

ООО «Отрада» располагает следующим имуществом: корпуса гостиничного типа (№1 – 3 номера; №2 – 3 номера; №3 – 4 номера); сауна; гараж (автомобили Газель, Жигули 7-ой модели, квадроциклы 6 шт.); здание склада (помещение для хранения собственных запасов и продуктов питания и помещение для хранения спортивного инвентаря – лыжное оборудование, мячи волейбольные и футбольные, ракетки для бадминтона и настольного тенниса, пляжное оборудование – шезлонги, зонты, складные стулья и столы и др.); ресторан (в корпусе находятся бар, бильярдная, VIP-зона (на 12 посадочных мест), кухня, летняя веранда).

ООО «Отрада» имеет два профиля услуг: аренда номеров и организация досуга и развлечений. ООО «Отрада» - 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 «Отрада» 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 «Отрада» было создано с целью организации на ее базе приема и обслуживания населения г.Брянска и Брянской области 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. Основными рынками сбыта продукции и услуг ООО «Отрада» являются: г.Брянск; Брянская область (преимущественно Белобережский и Карачевский районы).

Основными конкурентами по обслуживанию являются: кафе «Транзит»; кафе «Свень»; Белобережская турбаза и другие крупные дома отдыха, санатории и пансионаты. Загрузка предприятия в летние месяцы составляет порядка 90-95%. Как показывает анализ, номера «высшей категории» имеют загрузку с октября по май выше средней, а с июня по сентябрь на 10-20% ниже средней. Всех потребителей услуг ООО «Отрада» можно условно разделить на две группы: физические лица; юридические лица. Для индивидуальных отдыхающих действуют тарифы т.н. «стойки портье», т.е. максимально возможные. Для отдыхающих по предварительной договоренности, прибывающих организованными группами действует скидка (около 23-30%), цены согласовываются в каждом договоре.

**2.2 Схема принятия управленческих решений на предприятии**

Дадим краткую характеристику функциональных обязанностей сотрудников ООО «Отрада».

Директор – он стоит во главе фирмы, хотя в большей степени он занимается вопросами администрирования, также формирует общую политику ООО «Отрада», решает вопросы с внешними контрагентами предприятия, а именно – администрацией района 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 «Отрада» и обеспечение безопасности.

В понятие «технология принятия решения» входят следующие элементы (рис. 4):

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 «Отрада» работает на рынке оказания гостиничных услуг и организации общественного питания.

Предположим, что ООО «Отрада» 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. 4.

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.

Рисунок 4 – Алгоритм технологии принятии решения на ООО «Отрада»

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.

И так, руководство ООО «Отрада» 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 «Отрада», 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. Брянска. 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 «Отрада» 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 «Отрада» 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.

**2.3 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 «Отрада».

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. Конъюктура рынка:

- масштаб рынка – население г.Брянска и Брянской области, покупатели из других областей (г. Орел), возможность выхода на Российский рынок и Ближнее зарубежье;

- наличие полностью платежеспособного спроса сбалансировано предложением как со стороны ООО «Отрада», 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 «Отрада» 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 «Отрада» производят продукцию, оказывают услуги другого плана и другими количествами (кафе – только оказывают услуги питания, но у кафе «Транзит» большой поток водителей и пассажиров, т.к. оно расположено возле трассы, а у кафе «Свень» - большая часть клиентуры представлена жителями местного поселка; «Белобережская турбаза» оказывает схожие услуги, но нет проката спортивного инвентаря);

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

- условия реализации товаров: 40% выручки ООО «Отрада» получает реализуется продукцию и услуги покупателям – физическим лицам за наличный расчет с применением контрольно-кассовых машин; 60% выручки ООО «Отрада» 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 «Отрада» (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 «Отрада», 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 «Отрада» 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 «Отрада» может выступить руководство г.Брянска и Брянской области, 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. 5). 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 |

Рисунок 5 - Дерево целей ООО «Отрада»

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 «Отрада».

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.

Определим количество стратегических зон хозяйствования по формуле:

NСЗХ = Mпотребн. Kтехнол. Lтипклиен. Sгеографпотреб.

где NСЗХ - количество стратегических зон хозяйствования;

Mпотребн. - количество потребностей;

Kтехнол. – количество технологий;

Lтипклиен. – количество типов клиентов;

Sгеографпотреб. – количество географических рынков.

В случае ООО «Отрада»: NСЗХ = 1223 = 12

Mпотребн. = 1 – стабильный рост и развитие предприятия;

Kтехнол. = 2 типа технологии производства;

Lтипклиен. – 2 типа клиентов (физические юридические лица);

Sгеографпотреб. – 3 географических рынка (город, область, регион).

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 «Отрада» 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 «Отрада» 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 «Отрада», 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 «Отрада»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 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 «Отрада» 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.

Маркетинговая стратегия организации представляет собой программу действий по изучению и обработке рынка. Система целей маркетинговой стратегии должна логически вытекать из основных стратегических целей 1-го уровня и формировать особую маркетинговую ветвь общего дерева стратегических целей организации. Уже сформулированная конкурентная стратегия (дифференциации) является одновременно и маркетинговой стратегией. Таким образом обеспечивается переход от общекорпоративной стратегии к функциональным. Разработаем комплекс маркетинга 5-Р (план-маркетинг) по каждому направлению деятельности ООО «Отрада» (таб. 4).

Таблица 4 - План-маркетинга ООО «Отрада»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Мероприятия/ характеристики | Услуги питания/ бар, ресторан | Услуги проживания/ гостиница | Оздоровительные услуги/ отдых и медицина |
| Product – формирование товарной стратегии |
| Характеристики, создающие ценность товара | Постоянный спрос | Постоянный спрос | Постоянный спрос |
| Уникальные свойства продукта | Возможность учета мнения заказчика | Комфортность | Прокат инвентаря, расположение |
| Марка (бренд) | «Национальная кухня» | «Морфей» | «Гиппократ» |
| Дизайн | Оформление блюд, дизайн помещений | Оформление помещений | Использование цветовых сочетаний |
| Упаковка |  |  |  |
| Price – формирование ценовой стратегии |
| Выбор ценообразования | Ориентация на спрос | Ориентация на издержки | Ориентация на спрос |
| Построение ценовой линии | Следование за рыночными ценами | Затратный метод | Следование за рыночными ценами |
| Компенсирование инфляции | Да, рост цен на товары в течение года не меньше 10% |
| Дифференцированные цены (в разных системах скидок) | да | да | да |
| Place – формирование стратегии сбыта и дистрибьюции |
| Стратегия «открытых дверей» | да | да | да |
| Прямые продажи потребителям | 100% | 100% | 100% |
| Promotion – формирование стратегии стимулирования сбыта |
| Реклама, размещение рекламы | Реклама в транспорте и СМИ, штендеры |
| Директ-маркетинг | нет | нет | нет |
| Public relations – формирование имиджа и репутации предприятия в глазах общества |
| Редакционные материалы в СМИ | Публикации в изданиях типа «семейные еженедельники», например «Десница» |
| Семинары, приемы | да | нет | да |
| Спонсорские акции | Льготы для инвалидов |

Составим финансовый план на осуществление намеченных маркетинговых мероприятий (таблица 5). По данным таблицы 5 заслуживают внимания два факта: - общая сумма затрат на реализацию маркетинговой стратегии ниже суммы чистой прибыли, полученной ООО «Отрада» за 2006 г., т.е. предприятие вполне может позволить себе такие затраты, не понеся при этом убытков.

- 115000 руб. или 48,9% от суммы затрат составляют затраты на модернизацию оборудования, т.е. капитальные затраты.

Таблица 5 - Ориентировочные затраты на реализацию маркетинговой стратегии (в течение года)

|  |  |
| --- | --- |
| Затраты | Сумма (ориентировочно) |
| НИОКР (продукт/услуга) – разработка новых блюд,- повышение классности номеров,- устройство массажного кабинета,- оборудование для производства кислородных коктейлей | 70000 руб.До 5000 руб.До 50000 руб.До 50000 руб.До 15000 руб. |
| Дистрибьюция | ----- |
| Реклама (в т.ч. разработка фирменного стиля) | Не более 100000 руб. возможность оказания рекламных услуг по взаимозачету  |
| Продвижение | Не более 25000 на скидки. |
| Public relations | Не более 15000 руб. (услуги по себестоимости для инвалидов и их семей) |
| Заработная плата | Не более 25000 руб. или процент участия в прибыли предприятия, от привлечения клиентов по личным каналам |
| Итого | **235000** руб. |

Система целей финансовой стратегии должна логически вытекать из основных стратегических целей 1-го уровня, учитывать маркетинговую и производственные стратегии и формировать свою особую финансовую ветвь общего дерева стратегических целей организации. Предлагается использовать одну из трех стратегий:

1. Агрессивная стратегия - долгосрочный капитал служит источником покрытия внеоборотных активов и минимума оборотных активов, который необходим для осуществления хозяйственной деятельности.

Модель: ДК=ВНА+ПтОА, КЗК=ПрОА,

где ДК - долгосрочные источники (капитал); ВНА - внеоборотные активы; ПтОА - Постоянная часть оборотных активов; КЗК - Краткосрочные пассивы (заемный капитал); ПрОА - Переменная часть оборотных активов.

2.Консервативная стратегия - означает, что долгосрочный капитал полностью финансирует внеоборотные и оборотные активы, то есть нет необходимости в краткосрочных заемных средствах: ДК=ВНА+ПтОА+ПрОА, КЗК=0,

3. Компромиссная стратегия - долгосрочный капитал финансирует внеоборотные активы, постоянную часть оборотных активов и приблизительно одну вторую часть переменных оборотных активов.

Модель: ДК=ВНА+ПтОА+0,5ПрОА, КЗК=0,5ПрОА.

В случае ООО «Отрада» по состоянию на 01.01.08 г.:

ВНА - внеоборотные активы = 5804

ПтОА - Постоянная часть оборотных активов = 1871

КЗК - Краткосрочные пассивы (заемный капитал) = 3966

ПрОА - Переменная часть оборотных активов = 7240

По соотношению краткосрочных обязательств и переменной части оборотных активов, предприятию ООО «Отрада» ближе всего модель компромиссной стратегии. В этой же модели соотношение долгосрочного капитала и активов наиболее близко к равенству для предприятия ООО «Отрада»: ДК = 10034 или 5804+1871+0,5\*7240 = 11295, КЗК = 3966 = 7240/2

Для 1-ой модели соотношение активов равно 7675 тыс. руб., для 2-ой модели - 14915). У предприятия ООО «Отрада» действительно вполне достаточно собственных источников финансирования, практически нет необходимости в краткосрочных заемных средствах, устойчивое финансовое состояние предприятия, показатели текущей ликвидности и платежеспособности (в течение 12 месяцев) находятся на высоком уровне.

Таким образом, ООО «Отрада» 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 и т.д.

**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.

Принятие решений затрагивает практически все области человеческой деятельности и есть неотъемлемая часть процесса управления. В рамках теории принятия решений развивались методы получения и анализа не только количественной, но и качественной информации, существенно расширившие возможности общей теории управления. Для принятия эффективного управленческого решения опыта и знаний одного человека оказывается, как правило, недостаточно, современному руководителю необходимо владеть современными технологиями принятия управленческих решения. Современная наука в области принятия управленческих решений поднялась на качественно новый уровень, на ее основе разработаны эффективные управленческие технологии, позволяющие решать сложные управленческие задачи, характерные для современных организаций. Значительную роль сыграло резкое увеличение объема информации, которую приходится учитывать при разработке управленческого решения сегодня, появление современной вычислительной техники с ее воистину удивительными возможностями по оперированию и обработке больших массивов как количественной, так и качественной информации. Созданы современные компьютерные системы поддержки принятия решений, экспертные системы, автоматизированные системы экспертного оценивания, предназначенные для использования в процессе принятия решений и позволяющие принимать эффективные управленческие решения в сложных ситуациях, осуществлять в рамках подготовки к принятию решений значительные объемы экономических, математических, логических расчетов.

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 «Отрада» 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 «Отрада» 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.

Следует отметить, что предприятие ООО «Отрада» достаточно уникально на рынке организации отдыха:

- новое оборудование и построенные корпуса соответствуют всем современным требованиям для организации комфортного отдыха;

- организация пляжного отдыха (чистое озеро, уборка территории, прокат водного и спортивного инвентаря) привлекает достаточное количество отдыхающих в летний период;

- ассортимент реализуемой продукции носит широкий потребительский характер и отличается достаточно низкими ценами;

- прокат спортивного инвентаря в зимнее время пока еще не достаточно развит, но у предприятия уже сформировалась постоянная клиентура;

- также привлекает клиентов и организация питания, есть комплексное меню, зав. производством предприятия проходил стажировку в г.Москве и имеет специализацию в русской и японской кухне. Постоянно разрабатываются новые фирменные блюда, еженедельно обновляется меню;

- при организации корпоративного отдыха, праздников, юбилеев, торжеств на предприятии есть постоянный организатор мероприятий, приглашаются музыкальные коллективы.

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 «Отрада» 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 ИСТОЧНИКОВ 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