**Оглавление**

**Введение………………………………………………………………………2**

1. **Целевая ориентация управленческих решений и**

**основные технологии разработки управленческого решения (РУР)….5**

**1. 1. Формирование управленческого решения (УР)….…..…………….5**

* 1. **1. 2. Суть инициативно-целевой технологии ПРУР……………………11**

1. **3. Содержание программно – целевой технологии ПРУР …………14**

**1. 4. Содержание регламентной технологии……………………………16**

**1. 5. Анализ и принятие решения в разных условиях………………...18**

**1. 6. Приоритеты технологий ПРУР……………………………………..22**

1. **Опыт принятия эффективных управленческих технологий и предложения по их совершенствованию в организациях оптово розничной торговли (на примере ООО «Инфра-Трейд»)………….23**

**2. 1. Состав стандартной информационной модели организации в технологии ПРУР………………………………………………………………23**

# 2. 2. Подходы к принятию управленческого решения. ………………25

# 2. 3. Краткая история создания организации «ООО

# «Инфра-Трейд»»…………………………………………………………….....28

**2. 4. Анализ системы менеджмента в организации……………………34**

**2. 5 Анализ и оценка хозяйственной деятельности организации за два года 2004-2005 года………………………………………………………….....40.42ом доверии руководителя исполняющему лицу отходят от основного профиля предприятия и могут быть реализованы с меньшими затра**

**2. 6. Разработка рекомендаций по совершенствованию технологий ПРУР в ООО «Инфра-Трейд»………………………………………………...ра-Трейд"твованию технологий ПРУР в ООО "..46**

1. **7. Применение инициативно – целевых технологий в организации .ООО «Инфра – Трейд»…………………………………………………49**

**Заключение.……………………………………………………………………..53**

**Литература………..………………………………………………………….…56**

**Приложение ……………………………………………………………………57**

**Введение**

При рыночной системе хозяйствования коммерческая организация в сфере оптово-розничной торговли является самоорганизующейся социально ориентированной системой, функционирующей в жестких условиях конкурентной среды, и имеет полную хозяйственную самостоятельность. В таком положении ее деятельность, в широком смысле, направлена , как на завоевание и удержание предпочтительной доли рынка, так и достижение превосходства над конкурентами. В соответствии с таким положение, управленческие решения, их анализ и аудит, система учета и контроля ориентированы главным образом на обеспечение основных показателей эффективности работы в современных условиях, а именно:

- устойчивое положение организации на рынке (среди конкурентов);

- своевременную адаптацию систем производства и управления организацией и перманентно меняющейся внешней среде (конъюнктуре) и др.

В рыночных условиях, характеризующихся высокой неопределенностью и нестабильностью внешней среды, эффективное управление организацией в сфере оптово-розничной торговли предполагает гораздо больший объем плановой, а соответственно контрольной работы, чем при централизованной экономике. Более того, в настоящее время, в силу усиления конкурентных отношений на мировых и отечественных рынках, стремительного развития и смены технологий, растущей диверсификации бизнеса и усложнения бизнес - проектов управление коммерческой организацией работающей на рынке оптово-розничной торговли существенно усложняется, что обуславливает усложнение ее контрольных систем. Поэтому, в современных условиях внутренний анализ, контроль управленческих решений приобретает характер основы, присутствующей на всех уровнях управления, т.е. в более широком смысле в конкурентной среде рыночных отношений эффективный управленческий учет, контроль, анализ и аудит при прочих равных условиях являются гарантией успешной деятельности организации.

Прежде всего, следует уточнить, что означает термин «технология». Как его следует понимать в контексте данной работы? Чаще всего считают, что технология – это средство преобразования сырья (будь то люди, информация ил физические материалы) в искомые продукты и услуги; это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации и людях. Однако технологии представляют способ, последовательность действий, которые позволяют осуществить такое преобразование. Поэтому ***под технологией разработки решения*** будет понимать процесс преобразования имеющихся у менеджеров сведений, данных, информации о возникшей перед ними проблеме или поставленными им задачами в точно сформулированное решение, в котором будет подробно указано, кому, что, когда, где и с помощью чего надлежит следить.

Объектом изучения в работе является деятельность оптово – розничной компании ООО «Инфра – Трейд».

Субъект – управленческий персонал (менеджеры и специалисты) разрабатывающие и принимающие УР в организации.

Цели – изучение и оценка опыта, разработки эффективных технологий в процессе подготовки, принятия и реализации УР, а также выработка рекомендаций по их совершенствованию.

Задачи:

- изучение теоретических и методологических основ целевой ориентации УР и разработка технологии;

- анализ и оценка опыта принятия эффективных решений в организации ООО «Инфра-Трейд»;

- формирование выводов и основных рекомендаций по совершенствованию применения технологий в процессе разработки УР в организации ООО «Инфра-Трейд»

Проект состоит из введения, двух разделов и заключения. В первом разделе будут рассмотрены теоретические и методологические основы.

Во втором разделе анализируется и оценивается опыт работы организации, и формируются выводы по основным направлениям и сделаны рекомендации.

При изучении первого раздела выявлены и даны определения и характеристики основных понятий. Содержание основных технологий принятия ПРУР. Выберем приоритеты выбора технологии для предприятий разных масштабов.

При изучении второго раздела выявлены итоги, выявлен позитивный и негативный опыт принятия решения на реальном предприятии.

Нами проработан весь процесс формирования технологии УР с акцентом на деятельность реального предприятия в сфере оптово-розничной торговли, рассмотрим пример реализации инициативно – целевой технологии в масштабах малого предприятия. Выработаем решение, смоделируем возможные пути решения поставленной задачи.

В заключении подведены итоги проделанной работы и сформулированы выводы по основным разделам и даны рекомендации.

**1. Целевая ориентация управленческих решений и**

**основные технологии разработки управленческого решения (РУР)**

* 1. **1. 1. Формирование управленческого решенияормирование Цеиякого решения (РУР). (УР)**

Процесс разработки и реализации УР должен быть ориентирован на достижение выработанной в компании цели. Это вытекает из обобщенной схемы ПРУР рис. 1.

Технократии-ческие

цели

Конкурентная

Ситуация 1

Проблема 1

Критерии

Анализа

Проблемы

Глобальная

Цель

Управления

Обобщенная проблема (П)

Социальные

цели

Конкретная ситуация 2

Проблема 2

П <= Пзад.

1

2

Оценка результатов

Конец

Реализация решения

Критерии выбора

Выбор лучшего решения

Разработка альтернатив решения

Обратная связь

нет

да

*Рис. 1. Обобщенная схема разработки решения:*

*1 – решение направлено на изменение цели,*

*2 – решение направлено на изменение ситуации*

В основе схемы лежит блок «Глобальная цель управления». Глобальная цель управления любой социальной системой – это максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека, коллектива, общества. В рамках этой глобальной цели формируются технократические и социальные цели управления. К технократическим целям относятся технические, технологические и другие, достижение которых основано на формализованных приемах. К социальным относят: достижение социальной справедливости, охрана окружающей среды, создание положительной мотивации труда, создание условий для развития личности. Конкретная ситуация – это реальное положение дел относительно провозглашонной цели. Проблема формируется , как разность между целью и соответствующей ситуацией. Группы проблем сводятся к обобщенной проблеме, которая и является индикатором эффективности реализуемых решений. Обычно проблемы анализируют на остроту и решаемость.

Рассматривая эту схему ПРУР данности цель может отличаться от цели организации, например в случае, когда УР направлено на реализацию только части целиорганизации. Таким образом, первичной является цельорганизации, а вторичной цель – УР (рис. 2).

Глобальная

Цель управления

В обществе

Основная цель

компании

Составляю-щие цели

компании

Конкретные проблемы компании

Конкретные задачи компании

Цели

УР

Конкретные проблемы УР

Конкретные задачи УР

?

?

?

*Рис. 2. Схема взаимодействия цели и задач*

Тем не менее, иногда цели УР прямо противоположны целям компании из-за непрофессионализма руководителей и специалистов («все в одной лодке, но гребут в разные стороны»).

Цель рассматривают, как процесс и как явление.

**Цель компании** - Как **процесс** цель отражает принятую в организации тенденцию развития, например, «Максимальное удовлетворение интересов и потребностей клиентов в качественной продукции». Как **явление** цель представляет собой мотивированный документы, касающиеся развития компании , - бизнес-план, тексты различных задач, лозунги и призывы.

**Цель управленческого решения** – Как **процесс** цель отражает развитие какого-либо вида деятельности по формированию или реализации УР, направленного на достижение цели компании. Например, «Совершенствование системы управления качеством продукции». Как **явление** цель также представляет собой мотивированные документы – задание на разработку УР, философия УР или стратегия УР.

В общем виде цель должна удовлетворять пяти условиям (рис. 3):

- быть желаемой для ее инициатора (руководителя, специалиста) (Ж);

- иметь технические, экономические и другие возможности для разработки и реализации (В);

- быть необходимой для коллектива компании и общества (Н);

- находиться в рамках исторической приемлемости для ближайшего окружения внешней среды (ИП);

- текст цели должен включать ключевые слова, означающие постоянное изменение.

Например: достижение, расширение, сокращение, развитие, получение максимальной прибыли и т.д.

*Н*

*Ж*

*В*

*ИП*

*Ключевые слова*

*ЦЕЛИ*

*Рис. 3. Условия формирования цели*

Свойства цели: суперзависимоть, иерархия, обратное преобразование, недостижимость абсолютных значений.

Цели могут усиливать или ослаблять друг друга. В одном случае отсутствие какой-либо цели может свести на нет результат реализации остальных, в другом – отсутствие какой-либо цели может свести на нет результат реализации остальных, в другом – отсутствие какой-либо цели может существенно усилить воздействие оставшихся. Это свойство называется *суперзависимоть.*

Например, для ранее упоминавшейся цели компании: «Максимальное удовлетворение интересов и потребностей клиентов в качественной продукции» УР должно реализовать хотя бы три цели:

- реконструкция технического оборудования;

- совершенствование системы управления качеством;

- постоянное повышение квалификации персонала.

Если все три условия будут выполняться согласованно, то они будут усиливать действие друг друга (свойство – суперзависимости). Если какая-либо цель не будет выполняться, то затраты на выполнение других целей не приведут к достижению общей цели компании.

Суперзависимоть приводит либо к положительной синергии, либо – к отрицательной.

Свойство иерархии проявляется в том, что большие по затратам или времени цели могут быть разделены на более мелкие, подчиненные основной идее большой цели. Обычно УР направлено не на разрешение цели, а на решение составляющих ее конкретных задач. Поэтому для каждой цели необходимо формировать не менее двух задач. Если подучается только одна, то цель преображается в задачу.

Свойство обратного преобразование заключается в том, что набор сложных задач может быть представлен в виде нового набора целей с последующим формированием новых наборов задач (рис. 4).

Основные

Цели

Цель 1

Цель 2

Цель N

Набор задач для решения

Набор сложных задач

Новые цели

Набор задач для решения

**. . .**

Решение

*Рис. 4. Схема раскрупнения целей и задач*

Свойство недостижимости абсолютных значений определяется тем, что все процессы в управлении и экономике являются постоянно изменяющимися непрерывно и дискретно. Поэтому цель должна ориентироваться не на какие-либо конечные значения, а на динамику процесса. Например, можно ли считать целью предприятия по производству авто транспорта следующий текст постановки цели: «К 2100 году полностью перейти на выпуск только тановки целироизводству авто транспорта ции. ии, и формируются выводыгрузовых электромобилей с электродвигателем работающим от солнечной энергии»? Наверное, нет, так как трудно прогнозировать полную реализацию этой цели и уделяя внимание таким аспект, как прогресс, научные разработки и скорость их внедрения и пр. А вот предложение такого характера для предприятия автопромышленности может быть: «Совершенствовать технические характеристики грузовых машин» - это цель. Есть возможности достижения этой цели, они не отходят от основного профиля предприятия и могут быть реализованы с меньшими затратами.

При формировании задач также используют шаблонный набор слов типа: построить, сдать, разработать, оценить, помочь, отчитаться.

* 1. **1. 2. Суть инициативно-целевой технологии ПРУР.**

Управление компанией как профессиональной деятельности базируется на обоснованном применении технологий РУР. В отличие от технократической технологии (в машиностроении, металлообработке и др.) технологии РУР не являются детерминированными, так как ее объектами служат: человек, бригада, бюро и др. В состав технологии РУР входят целевые технологии (ЦТ) ПРУР и процессорные (ПТ). Процессорные технологии обслуживают целевые, являясь по отношению к ним инструментарием.

Инициативно – целевая технология основана на выдаче заданий для разработки или реализации УР, без указания средств и методов их выполнения. Она рассчитана на инициативного и профессионального исполнителя (работника). Данная технология принятия управленческого решения предусматривает разработку руководителем только конечной цели в процессе управления и сопутствующих ей задач, а также срока выполнения (Т выполнения) без указания механизма ее достижения. Это обусловлено тем, что руководителю самому не известны конкретные пути достижения цели и он представляет исполнителям право на инициативу. Такая инициативность основана, как правило на полном доверии руководителя исполняющему лицу . Обычно такая ситуация складывается при инновационной деятельности, а также при недостаточном профессиональном уровне руководителя или другого инициатора УР.

ЦЕЛЬ

Время

Твып.

Доступный временной диапазон

Доступный

Диапазон

результатов

*Рис. 5. Схема реализации инициативно-целевой технологии*

При этом возможны различные варианты выполнения работ (рис. 5):

- цель может быть не реализована по каким-либо причинам (Кривая 1). Например, в процессе ее выполнения уволился специалист, существенно уменьшились необходимые ресурсы и др.;

- цель может быть достигнута в предусмотренные сроки в пределах допустимого временного диапазона (Кривая 2);

- цель может быть достигнута за пределами установленного срока (кривая 3). Возможно, что такой исход будет допустимым, а возможно, что к моменту достижения цели она станет неактуальной или просто ненужной.

Инициативно – целевая технология дает большой простор для инициативных решений подчиненных.

Основные условия использования данной технологии:

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

- 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.

Для данной технологии подходит линейная схема организационных отношений. Профессионализм выполнения задания определяется квалификацией исполнителя выполняющего задание, а квалификация руководителя играет вторичную роль данная технология формирует УР для управления по упреждению.

Инициативно – целевая технология ПРУР *обычно не гарантирует* достижение поставленной цели компании.

**1.3. Содержание программно – целевой технологии ПРУР**

Наиболее часто в компаниях используется программно-целевая технология (ПЦТ). Она состоит в выдаче руководителем заданий (целей, задач) с указанием средств, методов и времени их выполнения (рис. 6).

Доступный временной диапазон

Допустимый диапазон результатов

Твып.

Т3

Т2

Т1

А41

А32

А31

А22

А21

А11

*Рис. 6. Схема реализации инициативно – целевой технологии ПРУР А11-А21-А31-А41 – планируемые результаты в сроки Т1, Т2, Т3 и Твып.;*

*А11-А22; А11-А22-А32-А41 – возможные результаты выполнения.*

Обычно это технология используется для типовых работ с использованием стандартных средств и методов. Технология предусматривает внешний или внутренний контроль промежуточных состояний этого выполнения. Профессионализм выполнения задания определяется квалификацией руководителя выдавшего задание, а квалификация исполнителя играет вторичную роль. Например, при разработке политической платформы какой-либо политической организации в которой ее лидер является идеологом и проводником комплекса мероприятий.

Использование ПЦТ может привести к трем основным результатам:

* достижение цели в заданный срок при приемлемых отклонениях от заданных промежуточных значений (А11, А21, А31, А41);
* достижение цели в заданный срок при существенных отклонениях от заданных промежуточных значений (А11, А22, А32, А41). Если какое-либо заданное промежуточное значение не достигнуто, то на его выполнение выделяются дополнительные ресурсы, если заданное промежуточное значение превосходит запланированное, то часть ресурсов переводится на другие нужды и при этом цель будет достигнута в предусмотренные сроки;
* устойчивое достижение цели в заданный срок (А11, А22).

Основные условия для эффективного использования данной технологии:

* решение разрабатывается для персонала численностью не более 1000-1500 человек;
* время выполнения задания не должно превышать одного года со дня его выдачи;
* обеспечение определенности и доступности управленческих и производственных ресурсов;
* наличие явно выраженного разделения управленческого и производственного труда;
* направленность УР на выпуск серийной и массовой продукции в течении длительного времени;
* наличие большого объема типовых процедур, ситуаций и решений.

Программно-целевая технология РУР базируется на современных знаниях об эвристических методах и приемах РУР, экономико-математических методах и информационных технологиях. Для данной технологии эффективна кольцевая организационных отношений профессионализм выполнения задания определяется квалификацией руководителя, выдающего задание, а квалификация исполнителя играет вторичную роль. Технология формирует УР для управления по упреждению.

Программно-целевая технология ПРУР *обычно гарантирует* достижение поставленной цели компании.

**1.4. Характеристика регламентной технологии ПРУР**

Технология состоит в выдаче руководителем заданий (целей, задач) с указанием средств и их возможных ограничений, ориентировочных методов и времени их выполнения. Это технология основана на соблюдении требования (регламента) о безусловном не удалении от цели, то есть возможны: либо приближение к цели, либо неизменяемость результатов в течении краткого срока (рис. 7).

Направление выполнения решения

Допустимый диапазон результатов

Допустимы временной диапазон

А11

А21

А31

А41

А12

А22

А32

А42

*Рис. 7. Схема реализации регламентной технологии ПРУР А11-А21-А31-А41 планируемые результаты в сроки Т1, Т2, Т3 и Т4; А12-А22-А32-А42 – возможные результаты выполнения*

Она обусловлена твердой уверенностью руководителя в положительных результатах УР, хотя он точно не знает конкретных путей достижения цели. Обычно такая ситуация складывается при разработке или реализации УР, касающихся больших масс людей, страны или миропорядка в целом. Технология предусматривает жесткий контроль над динамикой процесса выполнения задания.

Регламентная – технология может привести к двум основным результатам:

* достижение ощутимых положительных результатов от самого процесса выполнения цели (даже не от результатов) – А11-А21-А31-А41;
* отсутствие существенных положительных результатов в течение приемлемого времени (топтание на месте) – А12-А22-А32-А42.

Основные условия эффективного использования данной технологии:

* решение разрабатывается для персонала или населения численностью не менее 10 тысяч человек;
* время выполнения задания не должно быть точно задано (важен сам процесс достижения цели);
* наличие практической возможности существенного и непрогнозируемого ограничения ресурсов (финансовых, технологических, интеллектуальных, сырьевых и др.);
* инновационный или длительный характер ПРУР.

Рассматриваемая технология базируется на статических методах, теории размытых множеств, теории разработки решений в условиях неопределенности рекомендуемые управления – линейно – функциональная, продуктовая и структура, ориентированная на потребителя.

Профессионализм выполнения задания определяется как квалификаций руководителя, так и квалификацией исполнителя данная технология формирует УР для управления по результатам.

Регламентная технология ПРУР *обычно гарантирует* достижение цели, но в сроки, заранее трудно определимые.

**1.5. Анализ и принятие решения в разных условиях**

В предыдущей главе мы упомянули о том, что УР могут приниматься в различных условиях, а именно в условиях определенности или неопределенности. Начнем с анализа принятия решений в условиях определенности.

*Это самый простой случай: известно количество возможных ситуаций (вариантов) и их исходы. Нужно выбрать один из возможных вариантов . Степень сложности процедуры выбора в данном случае определяется лишь количеством альтернативных вариантов . Рассмотрим две возможные ситуации :*

**а) Имеется два возможных варианта;**

n=2

*В данном случае аналитик должен выбрать (или рекомендовать к выбору) один из двух возможных вариантов. Последовательность действий здесь следующая:*

1. определяется критерий по которому будет делаться выбор;
2. методом “ прямого счета ” исчисляются значения критерия для сравниваемых вариантов;
3. вариант с лучшим значением критерия рекомендуется к отбору.

Возможны различные методы решения этой задачи. Как правило они подразделяются на две группы :

1. методы, основанные на дисконтированных оценках;
2. методы, основанные на учетных оценках.

Первая группа методов основывается на следующей идее. Денежные доходы , поступающие на предприятие в различные моменты времени , не должны суммироваться непосредственно ; можно суммировать лишь элементы приведенного потока . Если обозначить F1,F2 ,....,Fn коэффициент дисконтирования прогнозируемый зируемый денежный поток по годам , то i-й элемент приведенного денежного потока Рi рассчитывается по формуле :

# Pi = Fi / (1+ r) i

где r- коэффициент дисконтирования.

Назначение коэффициента дисконтирования состоит во временной упорядоченности будущих денежных поступлений (доходов) и приведении их к текущему моменту времени . Экономический смысл этого представления в следующем : значимость прогнозируемой величины денежных поступлений через i лет ( Fi ) с позиции текущего момента будет меньше или равна Pi . Это означает так же , что для инвестора сумма Pi в данный момент времени и сумма Fi через i лет одинаковы по своей ценности . Используя эту формулу , можно приводить в сопоставимый вид оценку будущих доходов , ожидаемых к поступлению в течении ряда лет . В этом случае коэффициент дисконтирования численно равен процентной ставке , устанавливаемой инвестором , т.е. тому относительному размеру дохода , который инвестор хочет или может получить на инвестируемый им капитал.

Итак, последовательность действий аналитика такова (расчеты выполняются для каждого альтернативного варианта):

1. рассчитывается величина требуемых инвестиций (экспертная оценка) , IC;
2. оценивается прибыль (денежные поступления) по годам Fi;
3. устанавливается значение коэффициента дисконтирования , r;
4. определяются элементы приведенного потока , Pi;
5. рассчитывается чистый приведенный эффект (NPV) по формуле:

## NPV= E Pi - IC

1. сравниваются значения NPV ;
2. предпочтение отдается тому варианту , который имеет больший NPV ( отрицательное значение NPV свидетельствует об экономической нецелесообразности данного варианта ) .

Вторая группа методов продолжает использование в расчетах прогнозных значений F . Один из самых простых методов этой группы - расчет срока окупаемости инвестиции. Последовательность действий аналитика в этом случае такова :

1. рассчитывается величина требуемых инвестиций , IC ;
2. оценивается прибыль ( денежные поступления ) по годам , Fi ;
3. выбирается тот вариант, кумулятивная прибыль по которому за меньшее число лет окупит сделанные инвестиции .

**б) Число альтернативных вариантов больше двух .**

**n > 2**

Процедурная сторона анализа существенно усложняется из-за множественности вариантов , техника “ прямого счета “ в этом случае практически не применима. Наиболее удобный вычислительный аппарат - методы оптимального программирования (в данном случае этот термин означает “ планирование ” ) . Этих методов много ( линейное , нелинейное, динамическое и пр.), но на практике в экономических исследованиях относительную известность получило лишь линейное программирование. В частности рассмотрим транспортную задачу как пример выбора оптимального варианта из набора альтернативных . Суть задачи состоит в следующем .

Имеется n пунктов производства некоторой продукции (а1,а2,...,аn) и k пунктов ее потребления (b1,b2,....,bk), где ai - объем выпуска продукции i - го пункта производства , bj - объем потребления j - го пункта потребления. Рассматривается наиболее простая, так называемая “закрытая задача ”, когда суммарные объемы производства и потребления равны. Пусть cij - затраты на перевозку единицы продукции. Требуется найти наиболее рациональную схему прикрепления поставщиков к потребителям, минимизирующую суммарные затраты по транспортировке продукции . Очевидно , что число альтернативных вариантов здесь может быть очень большим , что исключает применение метода “ прямого счета ” . Итак необходимо решить следующую задачу :

### E E Cg Xg -> min

**E Xg = bj E Xg = bj Xg >= 0**

Известны различные способы решения этой задачи -распределительный метод потенциалов и др. . Как правило для расчетов применяется ЭВМ .

При проведении анализа в условиях определенности могут успешно применяться методы машинной имитации , предполагающие множественные расчеты на ЭВМ . В этом случае строится имитационная модель объекта или процесса ( компьютерная программа ) , содержащая b-е число факторов и переменных , значения которых в разных комбинациях подвергается варьированию . Таким образом машинная имитация - это эксперимент , но не в реальных , а в искусственных условиях . По результатам этого эксперимента отбирается один или несколько вариантов , являющихся базовыми для принятия окончательного решения на основе дополнительных формальных и неформальных критериев .

И рассмотрим тот момент, когда УР принимается в условиях неопределенности, то эта ситуация разработана в теории, однако на практике формализованные алгоритмы анализа применяются достаточно редко. Основная трудность здесь состоит в том, что невозможно оценить вероятности исходов . Основной критерий - максимизация прибыли - здесь не срабатывает , поэтому применяют другие критерии :

1. максимин (максимизация минимальной прибыли)
2. минимакс (минимизация максимальных потерь)
3. максимакс (максимизация максимальной прибыли) и др.

**1.6. Приоритеты технологий ПРУР**

В итоге проведенных исследований мы сформировали следующую таблицу (рис. 8), где определены приоритеты технологий в зависимости от группы компаний и их организационно – правовой формы, а также от численности персонала или населения, в интересах которых принимается УР. В дальнейшем эта таблица поможет нам сформировать свой взгляд на проблему технологии принятия решения в конкретной организации. Табличные значения помогут разработать технологию УР и проанализировать ее.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа компаний | | | Численность людей | Приоритеты |
| Микро-компании | Все формы компаний, в т.ч. без образования ЮЛ | Рисковое пр-во | до 100 | Инициативно - целевая; Регламентная; Программно-целевая |
| Типовое пр-во | до 1000 | Регламентная; Программно-целевая; Инициативно-целевая |
| Малые предприятия | Товарищества, общества, кооперативы, унитарные предприятия | | 10 тыс. | Программно-целевая; Регламентная; Инициативно-целевая |
| Средние комапнии | Акционерные общества открытого и закрытого типа | | 100 тыс. | Программно-целевая; Регламентная; Инициативно-целевая |
| Крупные компании | Финансово-промышленные группы, международные корпорации | | 1 млн. | Программно-целевая; Регламентная; Инициативно-целевая |
| Социумы | Государства, международные союзы и объединения | | св. 100 млн. | Только регламентная |

*Рис. 8. Приоритеты технологии ПРУР*

1. **2. Опыт принятия эффективных управленческих технологий и предложения по их совершенствованию в организациях оптово розничной торговли (на примере ООО «Инфра-Трейд»)**

**2.1. Состав стандартной информационной модели организации в технологии ПРУР.**

Процесс подготовки и реализации УР зависит от объективной картины событий, происходящих в компании. Руководитель обычно формирует модель участка работы, для которого он должен готовить и реализовывать УР. Эта модель (цех, группа, бригада, компании в целом) складывается из докладов подчиненных, непосредственных наблюдателей, документов, математических описаний. Ее называют модель объекта управления. Для процесса подготовки и реализации УР также существуют описательные и математические модели, например, модель организационной подготовки разработки УР, модель, составляющая метод «дерева решений» и др. Таким образом, руководителю желательно иметь понятную модель объекта управления и модель для процесса ПРУР (рис. 9).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Модель объекта управления, в котором подготавливаются | |  | | --- | |  | | Модель самого процесса подгоовки |

*Рис. 9. Взаимодействие моделей объекта управления и процесса ПРУР*

Модель может описываться релевантной (относящейся непосредственно к делу) информацией, а может и – математическими соотношениями, имитирующими реальную компанию. Модель, представляющая набор описательной информации, называется *концептуальной*, а модель, предоставляющая набор математических и логических соотношений, называется *имитационной*. Частным следствием этих моделей могут быть социотехническое, интеракционистские, институциональные, экономические, социальные и др.

Концептуальная модель менее точная, чем имитационная, но более понятная для среднего руководителя. Она может помочь руководителям всех уровней получить совет или информацию при решении конкретных задач, например, как лучше организовать рекламную компанию, приобрести необходимые материалы, какие качества специалистов особенно необходимы для выполнения поставленных задач. Большая часть задач имеет типовое содержание и отработанные практические методики их разрешения. Они группируются вокруг условно обособленных сфер деятельности: кадровые работы, снабжение и сбыта, бухгалтерского учета и т.д. Эти наборы информации представляют собой относительно самостоятельные файлы концептуальной модели. Они условно объединены в трех взаимосвязанных директориях: организационной, социальной и экономической (Приложение №1).

Имитационные модели включают необходимую нормативно-справочную информацию, касающуюся конкретной компании, набор аналитических и логических соотношений, воспроизводящих оперативные действия в компании в зависимости от конкретной ситуации. Имитационная модель функционирует в реальном масштабе времени и с достаточной точностью отражает реальные процессы, происходящие в компании. Принципами построения такой модели являются: идентифицируемость процессов и явлений, управляемость ресурсами, в том числе и персоналом, надежность функционирования самой модели, работа в реальном масштабе времени. Данная модель представляет собой программно – аппаратный комплекс, состоящий из компьютеров, программного и информационного обеспечения, средств связи, датчиков съема информации, средст орг техники и др.

Таким образом, при ПРУР руководитель может руководствоваться либо своими представлениями об объекте управления, либо использовать концептуальную модель компании. Как правило, вои представления не редко бывают ошибочными.

# 2.2. Подходы к принятию управленческого решения.

В условиях недостаточности информации по изучаемой проблеме, возможности все строго рассчитать и проанализировать, при множественности мнений о целях, критериях и т.д. может не существовать единственного, лучшего решения.

Принять решение – сравнительно легко, все сводится к выбору направления действий. Трудно принять «хорошее» решение. Принятие решения – процесс психологический, а человеческое поведение не всегда логично. Иногда людьми движет логика, иногда – чувства. Поэтому способы или методы (подходы), используемые руководителем, варьируют от спонтанных до высокотехнологичных.

Итак, в зависимости от того, на каких аспектах подготовки и принятия решения делается акцент, можно выделить следующие два подхода к теоретическим построениям в этой области [[1]](#footnote-1)

В рамках математической теории принятия решений разрабатываются нормативные модели принятия решений. Цель применения этих моделей – выбор наилучших действий (альтернатив) исходя из заданного критерия и ситуации, в которой принимается решение. Нормативные модели делают акцент на том, как лицо, принимающее решение, должно подходить к принятию решений.

Математическая теория принятия решений по экономическим проблемам основана не предположении, что все ЛПР являются «экономически мыслящими» людьми, т.е. в пределах, допустимых законами, морально-этическими стандартами и т.п., они стараются максимизировать результаты производственно-хозяйственной деятельности фирмы.

Однако на деле ЛПР не всегда стремится максимизировать экономический результат. Вместо этого ЛПР принимает «удовлетворительные», «достаточно хорошие» решения. В этом случае при принятии решений могут использоваться такие критерии, как «приемлемая величина прибыли», «надежное выполнение плана».

Технология принятия решений, основанная на математических моделях, тем не менее не дает четких рецептов того, как решение фактически должно приниматься. Далее в нашей работе мы еще рассмотрим эту технологию подробнее.

Вторая технология работает с дескриптивными моделями, в основе которых лежит поведенческая теория принятия решений. В ней используются психологические модели, в которых учитываются процессы и силы, объясняющие реальное поведение ЛПР.

Согласно одной из психологических моделей, ЛПР скорее старается «удовлетворить», чем максимизировать, т.е. найти достаточно хорошее решение в конкретных условиях с учетом традиций принятия решений. Т.е. скорее традиции принятия решений, личные качества ЛПР являются определяющими, чем стремление к максимизации какого либо критерия.

Большое влияние в любой технологии на принятие решения оказывают личностные качества ЛПР. Люди по-разному относятся к риску, к оценке отдаленных последствий принятых ими решений, к воздействию их на достижение целей других людей.

Определение того, чем руководствуется ЛПР при принятии решений, используемых им аргументов, психологических аспектов этого процесса (дескриптивная модель), - важная и сложная задача. Эта сложность усугубляется тем, что многие количественные оценки, используемые при подготовке решений («веса» целей, критериев, например), носит субъективный характер. Многие решения принимаются интуитивно. Часто ЛПР не в состоянии проанализировать и четко осмыслить принятое решение.

В связи с этим, интересную технологию предлагает Е.П. Голубков[[2]](#footnote-2). Разработанный им «комплексный подход» включает следующее:

Построение комплексных методик обоснования решений, сочетающих применение взаимодополняющих методов структуризации, характеризации и оптимизации.

Структуризация предполагает определение места и роли объекта исследования в решении задач более высокого уровня, выделение его основных элементов и установление отношений между ними. Процедуры структуризации позволяют представить структуру решаемой задачи в виде, удобном для последующего анализа.

Характеризация направлена на определение системы характеристик, количественно описывающих структуру решаемой задачи.

Оптимизация предполагает выбор наилучшего варианта решения.

Применение этих трех групп методов дает возможность последовательно снижать неопределенность в процессе обоснования решения, повышает эффективность мыслительной деятельности ЛПР и аналитиков.

Сочетание формальных и неформальных методов обоснования решений предполагает широкое использования экспертных оценок и человеко-машинных процедур подготовки и принятия решений.

Включение руководителя в процесс принятия решений на всех его этапах.

Таким образом, этот подход дает возможность сконцентрировать неформальное мышление ЛПР на наиболее критических аспектах проблемной ситуации, в которой принимается решение, и предлагаемых альтернативах. При этом выявляются и становятся более ясными скрытые предположения, мотивы поведения, аргументы: они логически включаются в модели процесса подготовки, принятия и реализации решения. Поэтому далее рассмотрим подходы, в рамках которых эти методы работают.

**2.3. Краткая история создания организации «ООО «Инфра-Трейд»»**

Организация ООО «Инфра-Трейд» была организованная относительно недавно, четыре года назад. Созданию этой фирмы предшествовала реорганизация других предприятий, таким образом можно считать, что компания в своем первозданном виде функционирует с начала 90-х годов.

Организация работает в сфере оптово-розничной торговли. В частности предприятие занимается импортом: пива, минеральной воды, сокосодержащих и мультивитаминных натуральных напитков, продукты для японской кухни. ООО «Инфра-Трейд» импортирует продукцию из таких стран, как: Германия, Англия, Китай, Индия, Япония и пр. Компания на рынке занимает сильные позиции по экзотическим сортам пива и постоянно ищет новые продукты для расширения своего ассортимента.

Свою продукцию организация реализует на территории города Москвы и через дистрибьюторов по регионам России. В Москве сбыт организуется через ресторан, магазины розничные и сетевые, оптовые компании, работающие на территории Москвы и области.

Организация ООО «Инфра – Трейд» относится к предприятию малого или микро бизнеса, так как штат компании менее 50 человек. Для небольшого оборота компании, на данный момент времени, такое количество человек является оптимальным.

**Генеральный директор**

**Коммерческий директор**

**Бухгалтерия**

**Менеджеры**

**Торговые представители**

**Юрист**

**Логистика**

*Рис. 10.Схема организационных отношений в «ООО «Инфра-Трейд»»*

И так, дадим краткую характеристику функциональных обязанностей всех сотрудников организации.

Генеральный директор – он стоит во главе фирмы, хотя в большей степени он занимается вопросами логистики, он формирует контейнеры для отгрузки на основании данных полученных от коммерческого директора. Определяет время ухода груза из места отправки до места прибытия. Занимается подготовкой стандартного пакета документации для груза (сертификаты, справки, инвойсы). Так же в его обязанности входит доставка груза от таможенного терминала, до непосредственно склада фирмы. И уже на складе размещение продукции.

Коммерческий директор – вот этот человек в масштабе этой фирмы выполняет большое количество функций, которые мне, как будущему менеджеру организации были очень интересны. Так как на его плечи взвален весь груз непосредственного процесса управления за 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. Коммерческий директор определяет порядок исчисления зарплаты менеджеров.

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 на изменением законодательств в области бухгалтерского контроля и аудита);

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

- секретарь (он же офис – менеджер, бухгалтер по составлению первичной документации, работа на телефоне, обеспечение повседневны разводных материалов)

Юрист – привлеченный специалист для решения споров вызванных не выполнением определенных условий договора – соглашения.

Менеджеры – это самое мобильное звено компании, на них ложиться вся нагрузка управления текущим процессом. В их обязанности входит поиск новых клиентов, поддержание старых, контроль дебиторское задолженности по своим клиентам, проведение переговоров и встреч, представление интересов фирмы на всевозможных презентациях, выставках и прочих мероприятиях. Одним из главных свойств менеджеров является поиск информации.

Известно, что в современных условиях рынка информация является очень сильным аспектом успешности компании. Так как менеджеры всегда находятся в движении, они располагают информацией о действиях конкурентов, о новшествах появившихся на рынке, о возможных будущих и настоящих проблемах конкурентов. В большей степени информация узнается по средствам общения с клиентами, посещением выставок и пр.

В свою очередь в данной фирме менеджеры делятся:

Менеджер по работе с розничными сетями – компания имеет действующие контракты с розничными продуктовыми сетями Москвы, такими, как: Азбука Вкуса», «Алые Паруса», «Рамстор» и пр. Ввиду того, что нагрузка по этим местам достаточно высока, менеджер по работе с сетями освобожден от других обязанностей, будь то поиск клиентов, презентации и пр. Он занимается только сетями, контролирует оборот по каждому магазину сети, отслеживает возможности расширения ассортимента, контактирует с руководством сети.

Менеджер по работе с оптовыми – региональными клиентами, большую часть времени проводит в офисе, занимаясь телефонными переговорами по телефону, рассылкой необходимой документации по средствам электронной почты, организации получения продукта партнерами по средствам транспортных компаний.

Менажер по работе с ресторанами и единичными клиентами, менеджер, как сам, так и по информации торгового представителя выезжает и проводит прямые переговоры, представляет потенциальному клиенту все плюсы сотрудничества именно с этой компанией, договаривается о ценах, сроках отсрочек платежа, рекламных бюджетах, возможных промоакций, стимулирование персонала заведения для непосредственного продвижения продукции. На выставках менеджеры являются лицом компании и располагаются на стендах, либо находятся в поисках новых партнеров. Некоторую информацию менеджеры получают от торговых представителей и реагируют на нее по мере необходимости.

Торговые представители, их основная обязанность сбор информации, поиск контактных лиц, первичная информация (адрес, меню, стоимость аналогичной продукции и пр.). Полученную информацию они передают курирующему их менеджеру. К каждой должности существуют свои требования и у каждого сотрудника организации существует перечень требований по занимаемой должности.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виды коммуникаций | Характеристика конкретных видов документов | Пример использования информации при разных видах коммуникаций | Пример применения документов при осуществлении разных видов коммуникаций |
| Внешние  -организация  -государство  -потребители  Внутренние  -по нисходящей  -по восходящей | Отчёты, переговоры  Отчёты  Реклама, речь  Распоряжение, указания  Предложения, тестирования | Информация используется для распределения товара между офисами  Используется для определения платёжеспособности предприятия  Используется для привлечения большого числа потребителей  Информация о нормах продажи  Информация о более эффективном методе презентации товара | Обеспечивает контроль над реализацией товара, задолженность перед акционером  Контроль над деятельностью предприятия  Для увеличения объёма продаж  Прояснение задач организации, ожидаемых результатов  Получение сведений об идеях, усовершенствованиях в работе дистрибьютора |
| Неформальные | Беседа, рассказ | Слухи о грядущих перемещениях | Стимулирование работников, выявление возможной реакции людей на решения руководителя |

*Рис. 11. Коммуникации в компании «ООО «Инфра-Трейд»»*

**2.4. Анализ системы менеджмента в организации**

Организация для успешной работы должна ясно осознавать концепции своего бизнеса, т. е. иметь предоставление и видах будущей деятельности и долгосрочных конкурентных позициях.

Миссия - основная общая цель организации, причина её существования. Миссия может определяться: кругом удовлетворяемых потребностей; совокупностью потребителей; выпускаемой продукцией; конкурентными преимуществами.

*Миссия предприятия* «Инфра – Трейд» заключается в создании обширной сытовой сети, в которую должны войти, как предприятия Москвы, так и регионов России. Создание штата сотрудников способных выполнять поставленные задачи в тяжелых рыночных условиях хозяйствования. Постоянное расширение ассортиментного перечня товаров предлагаемых компанией, поиск новых продуктов, которые могут быть востребованы на рынке.

Цели вырабатываются для осуществления миссии. Различают цели общие, разрабатываемые для организации в целом, и специфические, разрабатываемые по основным видам деятельности на основе общих целей.

*Оценка и анализ внешней среды.* Внешняя среда может быть определена следующим образом: совокупность условий, возникающих вне зависимости от деятельности конкретной компании, но оказывающих воздействие на её функционирование.

Анализ внутренней среды включает дает возможность руководящему персоналу компании понять внутренние возможности, потенциал и скрытые резервы предприятия.

Анализ внешней среды даёт организации время для прогнозирования, составления плана возможностей и плана на случай непредвиденных обстоятельств, для предотвращения угроз. Угрозы и возможности можно определить так: политические, экономические, технологические, социальные, конкурентные, международные.

Правовое обеспечение деятельности дочернего предприятия представлено: Законом Украины «О собственности», «О предприятиях в Украине», «О предпринимательстве», а также многочисленными нормативными актами.

Некоторые факторы в экономической окружающей среде предприятием постоянно диагностируется и оценивается. Среди них уровень занятости, темпы инфляции, стабильность доллара США и Евро, так предприятие контактирует и с предприятиями, в которых валютой для расчетов использован и доллар и евро, налоговая ставка. Например, повышение курса доллара приведёт к повышению цен, что скажется на покупательной способности клиентов, но в то же время рост безработицы послужит привлечению работников на предприятие.

Предприятие «Инфра - Трейд» не имеет дело непосредственно с закупками и организаций сбыта импортных продуктов (пиво, минеральная вода, энергетические и мультивитаминные напитки).

В рыночных факторах, непосредственно влияющих на эффективность функционирования организации, выделяют: поставщиков, покупателей, конкурентов.

«Инфра-Трейд» выполняет посреднеческую функцию, работа предприятия должна быть организована таким образом, чтоб между заводом производителем и конечным потребителем – клиентом фирмы на внутреннем рынке.

Конкуренция на рынке подобного рода продукции (пиво, вода и пр.) очень велика. Конкурентами являются продавцы некоторых аналогичных товаров, имеющих стационарные места на рынках; и огромная сеть самостоятельных групп торговых агентов.

Управленческое обследование сильных и слабых сторон организации.

Внутренняя среда включает переменные (сильные и слабые стороны), находящиеся внутри предприятия и поддающиеся контролю со стороны руководителя.

Анализ внутреннего состояния компании основан на комплексном обследовании её различных функциональных зон.

Одной из сильных сторон «Инфра - Трейд» является его маркетинговая политика. За счёт правильно организованного канала сбыта (завод производитель -> «Инфра-Трейд» -> потребитель) устанавливаются цены производителя; есть возможность чётко реагировать на спрос и предложение, стимулировать постоянных клиентов, предоставлять рекламные и маркетинговые бюджеты завода.

Самым эффективным компонентами являются точность в работе с таможенными службами, эксклюзивность продукции и тесное сотрудничество позволяющее своевременно реагировать на предложения и пожелания клиентов. При такой системе сбыта обеспечивается максимальный охват рынка.

Самое ценное на данном предприятии – это человеческий потенциал. В данной сфере бизнеса, в основном, преобладают люди со средним достатком. На нашем предприятии их привлекает возможность «встать на ноги», научиться общаться с людьми и получить незаменимый опят работы в сфере оптово-розничной торговли.

Во главе фирме стоит очень достойный и уважаемый в коллективе человек. Не имел специального образования, он прошёл все ступени профессионального роста от торгового представителя до директора.

Из нетрадиционных факторов, влияющих на успешную деятельность, выделим культуру и образ организации.

Даже в нынешних сложных экономических и культурных условиях, руководство ориентируется на добросовестность, порядочность своих работников. Сильные стороны «Инфра-Трейд» - это демократичный стиль руководителя, наличие определённых зарекомендовавших себя брендов и торговых марок известных производителей, проведение работ по реализации и предоставление программ развития продукта, способствующих сплочению коллектива и установлению дружественных отношений между всеми сторонами партнерской деятельности.

Актуально привести таблицу оценки сильных и слабых сторон предприятия.

Таблица сильных и слабых сторон.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Функциональная зона | Слабая | | Средняя | | Сильная |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Маркетинг  Расширение ассортимента товара  Позиция на рынке  Научно – технический потенциал  Исследовательский потенциал  Финансы  Задолженность  Уровень запасов |  |  | Х  Х  Х  Х | Х |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Персонал:  Стимулирование  Талантливые работники  Организация  Гибкость структуры Чёткость распределения Организационная культура Система ценностей Наличие традиций, символов, ритуалов  Имидж |  | Х | Х | Х  Х  Х  Х | Х |

*Рис. 12. Сильные и слабые стороны предприятия ООО «Инфра – Трейд»*

*Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии предприятия*

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации достижение её целей.

Таких стратегий может быть великое множество, но выделяют четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение, а так же этих трёх стратегий.

1. Ограниченный рост. Характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учётом инфляции.
2. Рост. Осуществляется путём ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года.
3. Сокращение. Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом.

На данный период предприятие «Инфра - Трейд», осуществляя свою деятельность, использует стратегию сочетания. Предприятие применяет стратегию роста и в некоторых случаях ограниченного роста. При удовлетворительном финансовом положении предприятия руководитель ограничивает рост уровня сбыта, т.к. по своей специфики деятельности главными рычагами увеличения сбыта является персонал фирмы. Поэтому руководителю следует произвести некий рост человеческого фактора. Необходимо пересмотреть методы работы с покупателями, межличностные отношения внутри группы; внедрить новые методы мотивации сотрудников.

**2.5 Анализ и оценка хозяйственной деятельности организации за два года 2004-2005 года.**

В условиях рыночных отношений повышается ответственность и самостоятельность предприятия в выработке и принятии управленческих решений по обеспечению эффективности его деятельности. Эффективность производственной и финансовой деятельности предприятия выражается в достигнутых финансовых результатах.

**Основные показатели хозяйственной деятельности**

**ООО «Инфра – Трейд» 2004 – 2005 г.г.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004 г.  Руб. | 2005 г.  Руб. | 2005 к 2004 в % | Отклонение 2005от 2004 г | |
| Сумма | В % |
| Товарооборот | 6526,0 | 8328,0 | 127,61 | +1802,0 | 27,61 |
| Себестоимость | 4895,0 | 6246,0 | 127,60 | +1351,0 | 27,60 |
| Валовой доход | 1631,0 | 2082,0 | 127,65 | +451,0 | 27,65 |
| В % к товарообороту | 24,99 | 25,00 | 100,04 | +0,01 | 0,04 |
| Валовой доход без НДС | 1359,17 | 1735,00 | 127,65 | +375,83 | 27,65 |
| В % к товарообороту | 20,826 | 20,833 | 100,03 | +0,007 | 0,03 |
| Издержки обращения | 680,65 | 969,94 | 142,50 | +289,29 | 42,50 |
| В % к товарообороту | 10,43 | 11,65 | 111,70 | +1,22 | 11,70 |
| Прибыль от реализации | 678,52 | 765,06 | 112,75 | +86,54 | 12,75 |
| В % к товарообороту | 10,40 | 9,17 | 88,17 | -1,23 | -11,83 |
| Налог на прибыль | 237,48 | 267,77 | 112,75 | +30,29 | 12,75 |
| В % к товарообороту | 3,64 | 3,22 | 88,46 | -0,42 | -11,54 |
| Среднесписочная численность работников | 8 | 11 | 137,5 | +3 | 37,5 |
| Товарооборот на одного работника | 815,75 | 757,09 | 92,81 | -58,66 | -7,19 |
| Фонд оплаты труда | 252,00 | 408,00 | 161,90 | +156 | 61,90 |
| В % к товарообороту | 3,86 | 4,90 | 126,84 | +1,04 | 26,84 |
| Средняя заработная плата в месяц | 2,63 | 3,09 | 117,49 | +0,46 | 17,49 |

*Рис. 13. Основные показатели хозяйственной деятельности*

В процентном отношении фактический товарооборот по сравнению с

планом увеличился на 27,61 %.

Изменения в товарообороте можно связать с изменением выработки одного работника и изменением численности работников.

**Анализ издержек обращения ООО «Инфра - Трейд» в разрезе отдельных статей**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья издержек | 2004 год | | 2005 год | | Отклонение | |
|  | Сумма тыс.р | Уровень % | Сумма тыс.р | Уровень % | Сумма тыс.р | Уровень % |
| Транспортные расходы | 4,60 | 0,07 | 8,45 | 0,10 | +3,85 | +0,03 |
| Расходы на оплату труда | 252,00 | 3,86 | 408,00 | 4,90 | +156 | +1,04 |
| Отчисления на соц. нужды | 97,78 | 1,50 | 146,47 | 1,76 | +48,69 | +0,26 |
| Коммунальные расходы | 8,25 | 0,13 | 9,50 | 0,11 | +1,25 | -0,02 |
| Расходы на аренду | 244,20 | 3,74 | 301,44 | 3,62 | +57,24 | -0,12 |
| Амортизация осн. Средств | 9,60 | 1,41 | 19,31 | 1,99 | +9,71 | +0,58 |
| Расходы на ремонт | 7,54 | 0,11 | 5,13 | 0,06 | -2,41 | -0,05 |
| Износ МБП | 20,17 | 0,31 | 26,37 | 0,32 | +6,20 | +0,01 |
| Командировочные расходы | 17,00 | 0,26 | 21,80 | 0,26 | +4,8 | ------ |
| Расходы на рекламу | 21,50 | 0,33 | 32,00 | 0,38 | +10,5 | +0,05 |
| Прочие | 5,61 | 0,09 | 7,28 | 0,09 | +1,67 | ------ |
| Всего | 680,65 | 10,43 | 969,94 | 11,65 | +289,29 | +1,22 |
|  |  |  |  |  |  |  |

*Рис. 14. Анализ издержек обращения ООО «Инфра - Трейд» в разрезе отдельных статей.*

Анализируя данные таблицы видим, что издержки обращения в отчетном 2005 году возросли по уровню на 1,22%, и увеличились по сумме на 289,29 тыс. руб. На увеличение расходов повлияло повышения уровня расходов на оплату труда, по отношению к товарообороту. В тоже время увеличились транспортные расходы , расходы на отчисления на соц. нужды, расходы на аренду, расходы на рекламу и др. Увеличение издержек обращения произошло за счет увеличения товарооборота в отчетном году по сравнению с прошлым на 1802 тыс. руб.

На данном предприятии основную долю издержек составляют: расходы на оплату труда, расходы на аренду, расходы на соц. отчисления.

Для более детального изучения издержек обращения на данном предприятии, рассмотрим в отдельности условно-постоянные и условно-переменные издержки. Для этого составим дополнительную таблицу.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья издержек | 2004 год | | 2005 год | | Отклонение | |
|  | Сумма тыс.р | Уровень % | Сумма тыс.р | Уровень % | Сумма тыс.р | Уровень % |
| ПЕРЕМЕННЫЕ | | | | | | |
| Транспортные расходы | 4,60 | 0,07 | 8,45 | 0,10 | +3,85 | +0,03 |
| Командировочные расходы | 17,00 | 0,26 | 21,80 | 0,26 | +4,80 | ------- |
| Расходы на рекламу | 21,50 | 0,33 | 32,00 | 0,38 | +10,5 | +0,05 |
| Прочие | 5,61 | 0,09 | 7,28 | 0,09 | +1,67 | ------- |
| **Итого** переменные | 48,71 | 0,75 | 69,53 | 0,83 | +20,82 | +0,08 |
| ПОСТОЯННЫЕ | | | | | | |
| Расходы на оплату труда | 252,00 | 3,86 | 408,00 | 4,90 | +156,00 | +1,04 |
| Отчисления на соц. отчисления | 97,78 | 1,50 | 146,47 | 1,76 | +48,69 | +0,26 |
| Расходы на аренду | 244,20 | 3,74 | 301,44 | 3,62 | +57,24 | -0,12 |
| Коммунальные расходы | 8,25 | 0,13 | 9,50 | 0,11 | +1,25 | -0,02 |
| Амортизация осн. Средств | 9,60 | 1,41 | 19,31 | 1,99 | +9,71 | +0,58 |
| Расходы на ремонт | 7,54 | 0,11 | 5,13 | 0,06 | -2,41 | -0,05 |
| Износ МБП | 20,17 | 0,31 | 26,37 | 0,32 | +6,20 | +0,01 |
| **Итого** постоянные | 631,94 | 9,68 | 900,41 | 10,81 | +268,47 | +1,13 |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Всего | 680,65 | 10,43 | 969,94 | 11,65 | +289,29 | +1,22 |

*Рис. 15. Условно-постоянные и условно-переменные издержки.*

Следует отметить, что темпы роста условно – переменных издержек отстают от темпов роста условно – постоянных издержек. Переменные издержки обращения возросли в отчетном году по сравнению с прошлым годом на 20,82 тыс.руб, а постоянные – на 268,47 тыс.руб. Переменные издержки обращения увеличились за счет увеличения расходов на рекламу, командировочных расходов, расходов на рекламу. Постоянные издержки возросли за счет увеличения расходов на оплату труда, на социальные отчисления , расходов на аренду, амортизация основных средств.

Основными задачами анализа финансовых результатов деятельности предприятия являются: оценка динамики показателей прибыли, обоснованности образования и распределения их фактической величины; выявление и измерение действия различных факторов на прибыль; оценка возможных резервов дальнейшего роста прибыли на основе оптимизации объемов производства и издержек.

Предприятие имеет следующие данные по прибыли, они представленные на рисунке 16.

**Анализ прибыли по ООО «Инфра - Трейд»**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004 г. | 2005 г. | 2005 к 2004 в % | Отклонение 2005 от 2004 г | |
| Сумма | В % |
| Товарооборот | 65260,00 | 83280,00 | 127,61 | +18020,00 | 27,61 |
| Валовой доход | 16310,00 | 20820,00 | 127,65 | +4510,00 | 27,65 |
| В % к товарообороту | 24,99 | 25,00 | 100,04 | +0,01 | 0,04 |
| Валовой доход без НДС | 13590,17 | 17350,00 | 127,65 | +3750,83 | 27,65 |
| В % к товарообороту | 20,826 | 20,833 | 100,03 | +0,007 | 0,03 |
| Издержки обращения | 6800,65 | 9690,94 | 142,50 | +2890,29 | 42,50 |
| В % к товарообороту | 10,43 | 11,65 | 111,70 | +1,22 | 11,70 |
| Балансовая прибыль | 6780,52 | 7650,06 | 112,75 | +860,54 | 12,75 |
| В % к товарообороту | 10,40 | 9,19 | 88,17 | -1,21 | -11,83 |

*Рис. 16. Анализ прибыли ООО «Инфра Трейд»*

Балансовая прибыль по сравнению с прошлым годом возросла на 86,54 тыс.руб. На балансовую прибыль в отчетном году положительно повлиял рост товарооборота на 1802 тыс.руб.

## Основное влияние на прибыль оказывают такие факторы, как товарооборот, уровень валового дохода, и издержки обращения. При чем резкое изменение одного фактора может изменить всю картину в целом. Совокупное влияние факторов вызвало увеличение прибыли на 86,54 тысяч рублей.

Основным источником анализа прибыли являются форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках» и данные их аналитического учета.

**2.6. Разработка рекомендаций по совершенствованию технологий ПРУР в ООО «Инфра-Трейд»**

В понятие «технология принятия решения» входят следующие элементы: 1) для чего делать (реализация идеи, решение проблемы); 2) что именно (количество и качество объекта); 3) с какими затратами (ресурсы); 4) как (по какой технологии); 5) кому (исполнители); 6) сроки (точное время реализации решения); 7) для кого (потребитель конечного результата решения); 8) кому (место, рынок на котором будет реализовано решение); 9) что это даст (экономический, социальный, экологический, технический эффект)(рис. 17)?

Формирование цели, выяснение какую проблему надо решить

На какой объект в конечном итоге должно повлиять решение

Ресурсное обеспечение, степень оснащенности

Выработка технологии решения

Ответственное за реализацию решения лицо, сроки выполнения

Потребитель конечного результата решения.

*Рис. 17. Алгоритм технологии принятия решения*

Если в хоте выработки решения мы дадим на все эти вопросы, дав их количественную оценку, и увязать элементы в пространстве, во времени, по ресурсам и исполнителям, только в этом случае получится технология принятия решения. При этом нужно учесть требования и применить методы, рассмотренные ранее.

Технология – это совокупность методов и средств преобразования исходных материальных ресурсов, информации и других компонентов входа системы в товар и другие компоненты ее выхода. Основной ответ на который дает технология, - как делать, какими способом. Применительно к системе разработки управленческого решения ***на входе*** этой системы будут:

- совокупность научных подходов:

- методы анализа, прогнозирования, оптимизации и экономическое обоснование решения;

- требования к качеству решения;

- информация, характеризующая необходимые для принятия решения особенности проекта, внешней среды и другие данные.

***На выходе*** системы разработки управленческого решения будет зафиксированное на каком-либо информационном носителе утвержденное решение, отвечающее требованиям входа. Процесс разработки управленческого решения является содержанием «черного ящика» - системы разработки решения. К процессу предъявляются следующие требования:

- качество процесса, определяемое профессионализмом лиц, принимающих решения (ЛПР), качеством технических средств для принятия решения, должно быть не ниже качества выхода системы;

- организация процесса разработки УР должна отвечать принципам пропорциональности, непрерывности, параллельности, прямоточности, автоматичности, ритмичности, специализации.

- длительность и стоимость процесса разработки управленческого решения должны быть минимальными при условии соответствия уровня качества решения предъявляемым требованиям.

Процесс разработки УР относится к разряду *управленческих процессов.* Напомним, что аналогично производственным процессам на основные, вспомогательные и обслуживающие подразделяются и управленческие процессы. Только здесь в качестве предмета труда выступает управленческое решение, информация, нормативно-технический и управленческий документ. Если операция направлена на изменение любого параметра управленческого труда, то этот процесс будет основным. К обслуживающим управленческим процессам относят процессы по накоплению, контролю передаче предмета труда. К вспомогательным все те, которые создают нормальные условия для протекания основных и обслуживающих процессов: изготовления, приобретение или ремонт средств технического оснащения и т.п.

*Проектирование* процессов осуществляется на основе анализа и разработки мер по углублению межпроизводственной, внутрипроизводственной, технологической и функциональной специализации. Факторами углубления специализации являются унификация, типизация и стандартизация операций, процедур, методов, информации и других элементов системы управления. Упрощенная блок-схему разработки УР представлена на Приложение №2.

* 1. **2. 7. Применение инициативно – целевых технологий в организации .ООО «Инфра – Трейд»**

В ходе подготовки этой работы мы определили, что для предприятий численность персонала которых менее 100 человек могут использоваться следующие технологии ПРУР: Инициативно целевая, Регламентная и программно-целевая, приоритеты по выбору той или иной технологии располагаются именно в этой последовательности.

Как уже было сказано ранее компания «Инфра-Трейд» работает на рынке оптово-розничной торговли и импортирует пиво в Россию, которое потом распространяет в Москве, области и регионах.

Предположим, что компания собирается завести новый сорт пива, назовем условно назовем его «Фрух». Мы должны разработать технологию в условиям которой мы должны принять решение о том как организовать поставку пива и его реализацию. Для разработки технологии мы используем алгоритм разработки технологии ПРУР приведенный на рис. 17.

Прежде всего рассмотрим процесс разработки с помощью инициативно целевой технологии ПРУР. Эта технология основана на выдаче заданий для разработки или реализации УР, без указания средств и методов их выполнения. Она рассчитана на инициативного и профессионального исполнителя, будь то менеджер или конкретный работник. Технология 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 компании численностью не более 10 человек, чтоб возможные неудачи не приносили больших убытков компании;

- 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 компании приняло решение привести новый сорт пива.

Задачи:

- выведение нового бренда на уже существующий рынок;

- обеспечить представление этого сорта пива в сетевых магазинах и сетевых ресторанах;

- создание положительного мнения о новом пиве.

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 крупной сетью магазинов. Для этого менеджер самостоятельно разрабатывает план действий и реализует его. Предположим, что у нас есть два способа:

1. Выступить в непосредственные переговоры с руководством этой сети, что зачастую довольно проблематично. И входе переговоров выбрать вариант сотрудничества, который устроил бы обе стороны.
2. Имея контакты с дружественными – партнерскими компаниями, у которых уже есть действующие контракты с сетями предложить новое пиво им, так как в такой ситуации мы теряем часть своих доходов, так как цена по которой мы отдаем пиво не на прямую в магазин, а через дистрибьютора ниже, но получаем присутствие пива в сети магазинов, что и является нашей конечной целью.

Мы выбрали первый вариант и готовы самостоятельно вступить в переговоры с дирекцией сети магазинов. Для этого мы составляем предварительное коммерческое предложение, подготавливаем описание продукта с указанием его свойств и уникальных особенностей, возможно готовим образцы.

Если процесс переговоров прошел успешно, то мы выполнив цель начинаем заниматься вопросом контроля выполнения обязательств сторон. Используя некоторые возможности марчендайзинга мы отслеживаем движение продукта, его выкладку, проводим исследования потребительского спроса. Для улучшения качества продаж проводим рекламные компании и мероприятия по продвижению продукта на более обширный потребительский рынок.

Таким образом, используя инициативно – целевую технологию руководство данной компании («Инфра-Трейд») 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 менеджер, он определяет:

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

- ресурсы по средствам которых будет реализован проект;

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

Как мы знаем на предприятиях малого бизнеса, численность работников в которых менее 100 человек могу применяться еще программно-целевая и регламентная технологии, но они используются в значительно меньшей мере, чем инициативно-целевая. Причины менее частого использования этих двух технологий следующие.

Для применения программно-целевой технологии в компании «Инфра-Трейд» необходимо выполнить такие условия:

- численность персонала от 1000 человек и более (напомним, что штат компании ООО «Инфра-Трейд» менее 50 человек);

- время ожидания по выполнению задания около до года (для небольшого предприятия это слишком большой срок):

- главное четкое разделение управленческого и производственного персонала, а в данной компании менеджер участвует, как в процессе управления, так решает производственный задачи. Такая технология на данный момент не подходит для ООО «Инфра-Трейд».

Теперь, что касается регламентной технологии ПРУР. Для ее реализации необходимо выполнить следующие условия:

- численность персонала не менее 10 тысяч человек;

- время на выполнения задач не определено так, как при использовании этой технологии важней сам процесс достижения цели (предприятия малого бизнеса такого промежутка времени себе позволить не могут так, как в условиях современного рынка им приходится в большей степени решать оперативные задачи);

- так же при использовании такой технологии важен такой момент, при выполнении задачи всегда можно рассчитывать на дополнительные ресурсы, как то: финансовые, технологические, интеллектуальные, сырьевые и др. (зачастую предприятия органичны в ресурсах необходимых для реализации необходимых задач);

- инновационная деятельность должна носить длительный характер и является достаточно затратной (многие предприятия не имеют возможность реализации своих инновационных проектов).

Таким образом, вы видим, что в компании ООО «Инфра-Трейд» при наличии сегодняшних мощностей и средств, компания верно выбрала технологию ПРУР. 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.

**Заключение**

В ходе изучения теории и методологии основы «Технологии разработки и реализации УР». Нами проанализирован, как в теоретической опыт в процессе реализации УР, так и рассмотрены технологий на реальном предприятии в сфере оптово-розничной торговли.

Изучение пробелены поставленной в основу проекта дает возможность сформулировать следующие выводы:

По первому разделу, что технология ПРУР - это процесс преобразования имеющихся у менеджера сведений, данных, информации о возникшей перед ним проблеме или поставленной ему задаче в точно сформулированное решение, в котором будет подробно указано, кому, что, когда, где и с помощью чего надлежит следить.

- выделить современные технологии ПРУР, описать их и дать характеристики. Из множества вариантов технологий ПРУР мы выделили три: инициативно - целевая, программно – целевая и регламентная. Для каждой технологии мы выделили основные критерии – условия выполнив которые можно использовать или внедрять данную технологию.

Инициативно – целевая технология ПРУР реализуется при выполнении таких условий:

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

- 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.

Программно – целевая технология ПРУР реализуется при выполнении таких условий:

* решение разрабатывается для персонала численностью не более 1000-1500 человек;
* время выполнения задания не должно превышать одного года со дня его выдачи;
* обеспечение определенности и доступности управленческих и производственных ресурсов;
* наличие явно выраженного разделения управленческого и производственного труда;
* направленность УР на выпуск серийной и массовой продукции в течении длительного времени;
* наличие большого объема типовых процедур, ситуаций и решений.

Регламентная технология ПРУР реализуется при выполнении таких условий:

- решение разрабатывается для персонала или населения численностью не менее 10 тысяч человек;

- время выполнения задания не должно быть точно задано (важен сам процесс достижения цели);

- наличие практической возможности существенного и непрогнозируемого ограничения ресурсов (финансовых, технологических, интеллектуальных, сырьевых и др.);

- инновационный или длительный характер ПРУР.

По второму разделу:

- мы рассмотрели вопрос принятия решения на в конкретной организации. Мы дали описание организации ООО «Инфра-Трейд» поставили задачу и рассмотрели возможный вариант выполнения задачи.

- исходя из масштабов организации, характеристики ее деятельности мы выбрали для разработки управленческих решений инициативно – целевую технологию. Обосновали по каким причинам и критериям выбор пал именно на эту технологию.

Кроме того к важнейшим рекомендациям можно отнести следующее: эффективность реализации всех выводов рекомендаций может быть подтверждена расчетами по основным показателям управленческой и реализации хозяйственной деятельности.

К управленческим показателям, например, можно отнести степень выполнения общей системы менеджмента на предприятии. Качество выполнения менеджерами и специалистами должностных обязанностей в соответствии с их должностными инструкциями и корпоративной этикой организации. Процент текучести кадров, травматизм, количество несчастных случаев, количество жалоб на уровень оплаты труда или деятельность руководителей.

Цели и задачи поставленные в начале работы считаю выполненными, а материал представленный в работе достаточно полным для того чтоб понять сущность вопроса «Технологии разработки и реализации управленческих решений» на предприятии оптово – розничной торговли.

**Литература**

* Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения: Учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2005
* Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения: Учеб.для вузов. - М.: ЮНИТИ, 1999.
* Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. - М.: Дело,2000.
* Михайлов В.И. Как принимать решения: Учеб.пособие. – СПб.: Химера,1999.
* Менеджмент: Учеб.для вузов / Под ред. М.М. Максимцева и А.В. Игнатьевой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ,1998.
* Ременников В.Б. Разработка управленческого решения: Учеб.пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА,2000.
* Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА,2000.
* Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник.6-изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М. – 2005.

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс:2-е изд.: Учебник - М.: Фирма "Гардарика", 1996.С.42. [↑](#footnote-ref-1)
2. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Учебное пособие - М.: ЗАО "Бизнес-школа"Интел-Синтез", 1997.С51. [↑](#footnote-ref-2)