

Беловол Я.С.

**Разработка методов привлечения сотрудников к
процессу принятия управленческих решений
(на примере ООО «Доставка»)**

Содержание

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические основы принятия управленческих решений.....	5
1.1 Сущность, свойства и классификация управленческих решений.....	5
1.2 Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений.....	9
1.3 Факторы, влияющие на принятие управленческих решений.....	13
1.4 Понятие и классификация методов принятия решений.....	17
1.5 Условия и факторы качества управленческих решений.....	19
1.6 Неопределенность и риск в управленческих решениях.....	24
1.7 Ошибки при разработке и принятии управленческих решений.....	27
Глава 2 Анализ и оценка системы разработки и принятия управленческих решений в ООО «Доставка».....	31
2.1 Краткая характеристика предприятия.....	31
2.2 Анализ и оценка существующей системы разработки и принятия управленческих решений.....	39
2.3 Алгоритм принятия управленческих решений в ООО «Доставка».....	47
Глава 3 Предложения по разработке эффективной системы разработки и принятия управленческих решений.....	49
3.1 Предложения по определению области принятия управленческих решений и их характеристики.....	49
3.2 Рекомендации по разработке эффективной системы разработки и принятия управленческих решений.....	54
Заключение.....	61
Список литературы.....	65
Приложение А	
Приложение Б	
Приложение В	

Введение

Решение многоплановых задач менеджмента организации напрямую связано с процессом разработки, принятия и реализации управленческих решений. Менеджер должен принимать обоснованные взвешенные решения, представляющие собой звенья цепи, соединяющую поставленную цель и конечный результат, а также добиваться их исполнения. Совершенствование системы разработки и принятия эффективных управленческих решений – это актуальная, сложная и достаточно противоречивая проблема современного менеджмента. Управление организационным, технологическим, инновационным, ресурсным, информационным потенциалом современного предприятия в условиях рыночной экономики является достаточно сложным механизмом разработки и принятия решений с соответствующими целями, задачами, методами, способами и инструментами воздействия. Совершенствование системы разработки и принятия управленческих решений, их оптимизация дает возможность оперативно и достаточно эффективно решать текущие, перспективные и стратегические задачи.

Теория и практика системы разработки и принятия управленческих решений организаций в целях повышения эффективности их функционирования достаточно широко представлена в работах российских и зарубежных ученых Борисовой А.Д., Веснина В.Р., Виханского О.С., Красовского Ю.Д., Оуша У., Максвелла С. Дж., Питерса Г., Уотермена Р., Вудвока М., Френсиса Д., Мескона И.Х., и др.

Целью данного дипломного проекта является исследование системы организационных, правовых, социально-экономических, инновационных, технологических отношений, которые составляют процесс разработки и принятия эффективных управленческих решений, а также разработка конкретных предложений по их оптимизации с целью повышения эффективности функционирования ООО «ДОСТАВКА».

В соответствии с целью в дипломном проекте поставлены следующие

задачи:

1. рассмотреть сущность, цели, задачи и принципы системы разработки и принятия управленческих решений с целью повышения эффективности функционирования предприятия;
2. показать структуру управленческих решений и дать их характеристику;
3. рассмотреть классификацию методов разработки и принятия решений;
4. провести анализ и оценку существующей системы разработки и принятия управленческих решений в ООО «ДОСТАВКА»;
5. исследовать факторы, снижающие эффективность разработки и принятия управленческих решений и дать их оценку;
6. предложить рекомендации по совершенствованию системы разработки и принятия управленческих решений.

Объектом исследования является ООО «ДОСТАВКА», а предметом исследования система разработки и принятия управленческих решений.

При принятии многих управленческих решений можно столкнуться с непредсказуемостью, вероятностным характером результата, на который оказывает влияние множество различных факторов, как внутренних, так и внешних. Необходимость проведения оценки возможных последствий принятого решения обуславливает несколько критериев при выборе действий из множества альтернатив. В этой связи управленческое решение определяется как выбор альтернатив. В управлении решение связывает все аспекты деятельности менеджера – от формулировки цели, описания ситуации, характеристики проблемы до разработки путей преодоления проблемы и достижения целей.

Таким образом, управленческое решение, включающее оценку ситуации, определение альтернатив, выбор лучшей из них, формулировку задания и организационно-практическую работу по его реализации, в конечном итоге определяет эффективность всей системы и процессов менеджмента.

Глава 1 Теоретические основы принятия управленческих решений

1.1 Сущность, свойства и классификация управленческих решений

Под решением понимается выбор альтернатив. Управленческим решением является выбор альтернативы в процессе реализации основных функций управления. Управленческое решение – это, прежде всего, творческое и волевое воздействие субъекта управления, основанное на знании объективных законов функционирования управляемой системы и анализе управленческой информации о ее состоянии, направленное на достижение поставленных целей.

Управленческому решению присущи как черты, свойственные всем решениям, принимаемым человеком независимо от сферы деятельности (наличие выбора осознанного и целенаправленного), так и особенные черты, характерные именно для решений, принимаемых в процессе управления. Управленческое решение:

1. формирует управляющее воздействие, связывая таким образом субъект и объект управления;
2. становится результатом творческой мыслительной деятельности человека, в основе которой лежит познание и сознательное использование объективных законов, привлечение личного опыта;
3. определяет круг действий субъекта и объекта управления для достижения общих целей данной системы, т.е. ведет к действию, практическим результатам.

Таким образом, управленческое решение – это творческий акт целенаправленного воздействия субъекта управления на объект, основанный на знании объективных законов и опыте и ведущий к практическим результатам.[15]

Классификация решений позволяет изучить их особенности и выбрать наиболее эффективные в условиях конкретной задачи. Существуют различные классификации управленческих решений. Выбор и практическое испол-

зование той или иной классификации определяется конкретными условиями принятия решений. В обобщенном виде классификация управленческих решений представлена в таблице А.1 (Приложение А).

По характеру процесса принятия решения выделяют:

1. интуитивные решения – выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации;
2. решения, основанные на суждениях, - выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знания о том, что случилось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла ему успех в прошлом;
3. рациональные решения. Главное различие между решениями рациональными и основанными на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

По количеству альтернатив выделяют:

1. стандартные решения – однозначный выбор, но он не имеет характер безоговорочной правильности и не вполне может соответствовать истинной причине проблемы;
2. бинарные решения – выбор из двух диаметрально противоположных альтернатив. Эти решения отличаются высокой степенью связанной с ними неопределенности.
3. многоальтернативные решения. Многовариантная разновидность решений встречается не так часто, характеризуется множеством вариантов решения;

4. инновационные решения – выбор при отсутствии очевидных альтернатив. В данном случае идет процесс переключения с рационального на творческое мышление, а затем снова на рациональное.

По частоте принятия решений выделяют:

1. единовременные решения – решения крупных проблем. Примером таких решений может быть решение о создании или ликвидации предприятия;
2. циклические решения – решения проблем, имеющих известный цикл;
3. частые решения – решения, необходимость в принятии которых возникает в случайные моменты времени по несвязанным между собой проблемам настолько часто. Что процесс можно считать непрерывным.

По времени наступления последствий для объекта управления выделяют:

1. стратегические решения – решения относительно набора действий, направленных на достижение целей организации посредством ее приспособления к изменениям внешней среды;
2. перспективные решения – решения, направленные на принятие и реализацию перспективных планов;
3. текущие решения – решения, развивающие и уточняющие перспективные решения и принимающиеся в рамках подсистемы или этапа одного из его циклов, например цикла разработки;
4. оперативные решения – решения, охватывающие производственные процессы по изготовлению и поставкам элементов более низкого (по отношению к рассмотренным выше) уровня, доводящие плановое задание до конкретных исполнителей в каждом подразделении;
5. стабилизационные решения – решения, принимающиеся для обеспечения нахождения системы и ее подсистем в области управляемых и допустимых состояний.

По числу субъектов, влияющих на принятие решения, выделяют:

1. определяющие решения – решения, принимаемые одним специалистом или руководителем;

2. конкурентные решения – решения, принимаемые двумя специалистами;
3. адаптирующие решения – решения, принимаемые коллегиально, на основе оценок группы экспертов.

По степени важности учета временных ограничений выделяют:

1. решения в реальном масштабе времени – решения, принимаемые и реализуемые достаточно быстро, чтобы контролировать управлять объектом, в том числе и при возникновении нештатных ситуаций управления. К этой категории решений можно отнести все решения по реально протекающим процессам;
2. решения, принимаемые в течение одного из этапов, – решения, ограниченные по времени рамками определенного этапа;
3. решения, не имеющие явных ограничений по времени их принятия, – это прежде всего решения относительно начала какого-либо процесса или единичного действия.

По составу и сложности реализации решения выделяют:

1. простые решения – решения, реализуемые при выполнении одного действия;
2. процессные решения – решения, реализуемые при выполнении некоторой совокупности взаимосвязанных действий.

По характеру учета изменения условий реализации решения выделяют:

1. гибкие решения – решения, алгоритмы реализации которых предусматривают различные варианты действий в зависимости от возникающих условий;
2. жесткие решения – имеют единственный вариант реализации при любых условиях и состоянии субъектов и объектов управления.[19]

Возможны и другие подходы к классификации решений. Это обусловлено многообразием решений и существенных для конкретного случая факторов. В целом, знание и использование классификационных признаков управленческих решений позволяет провести структуризацию стоящей перед руково-

дителем задачи. Это позволяет более четко формулировать и решать задачи управления и способствует концентрации усилий и более эффективному расходованию времени и средств при разработке решений.

1.2 Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений

Принятие решения – это процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели. Следовательно, процесс принятия решения – это процесс выбора лицом, принимающим решение, наиболее эффективного варианта из множества альтернатив.

Типовые процессы принятия решений, реализуемые в самых различных областях деятельности, имеют много общего, поэтому необходима некоторая универсальная «типовая» схема процесса принятия решения, устанавливающая наиболее целесообразный набор и последовательность действий.

Типовой процесс принятия решений включает:

1. предварительное формулирование проблемы;
2. определение целей решения и выбор соответствующих критериев оптимальности;
3. выявление и установление ограничений;
4. составление списка альтернатив и их предварительный анализ с целью исключения явно неэффективных;
5. сбор управленческой информации и прогнозирование изменений параметров решения в будущем;
6. точное формулирование поставленной задачи;
7. анализ и выбор метода решения задачи и разработку алгоритма решения;
8. разработку модели решения, позволяющую оценивать эффективность каждой альтернативы;

9. оценку альтернатив и выбор наиболее эффективных;
10. принятие решения;
11. доведение решения до исполнителей;
12. выполнение решения и оценка результата. [9]

М. Мескон и Ф. Хедоури представляют процесс принятия решения как пятиэтапный процесс, за которым следует реализация решений и обратная связь, и отмечают, что фактическое число этапов определяется самой проблемой (рис.1.1).

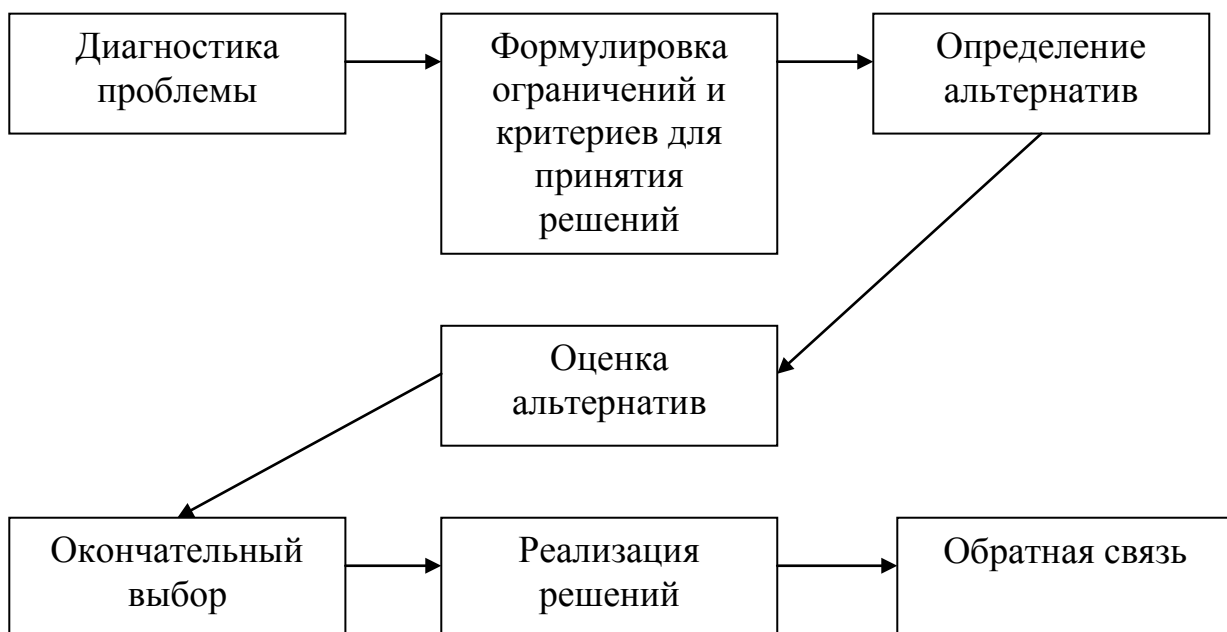


Рисунок 1.1 – Этапы процесса принятия управленческих решений

Рассмотрим этапы процесса принятия решения подробнее.[12]

Первый этап – диагностика проблемы – анализ величин и соотношений параметров организационно-производственной системы и рыночной среды, а также изменений этих соотношений с целью установления причин возникновения проблемы, иерархического уровня системы, на котором возникла и может быть устранена проблема. Диагностика должна основываться на знаниях функциональной и агрегатной структуры и параметров объекта управления при нормальном ее функционировании. Структурная схема диагностики проблемы представлена на рисунке 1.2.

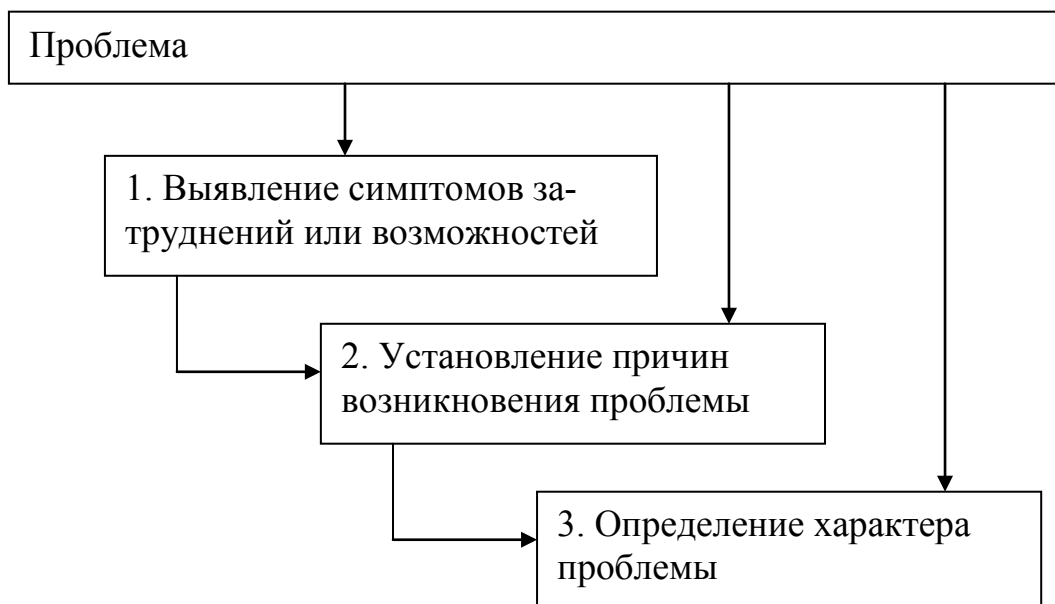


Рисунок 1.2 – Этапы диагностики проблемы

Второй этап – формулировка ограничений и критериев принятия решений. Весьма важное условие правильного формирования альтернатив решений и выбора наиболее предпочтительной – определение ограничений и формулировка критериев принятия решения. Ограничения варьируются и зависят от ситуации и конкретных руководителей. Можно выделить следующие общие ограничения: ограничения несоответствия (неадекватность ресурсов); кадровые ограничения (недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт); финансовые ограничения; ограничения научно-технического прогресса; рыночные ограничения; правовые и морально-этические ограничения; ограничения полномочий.[7]

Как правило, для крупных организаций существует меньше ограничений, чем для малых или одолеваемых множеством трудностей. Кроме ограничений, руководителю необходимо определить стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора, т.е. должна быть определена мера сравнения альтернатив. Такими критериями при заключении договора с производственным предприятием могут быть: качество продукции, оптовая цена, сроки исполнения заказа, имидж предприятия, дополнительные услуги. Весьма важно также учитывать приоритет критерия, так как

от этого также зависит выбор решения.

Третий этап – определение альтернатив. В идеале желательно выявить все возможные варианты решения проблемы, т.е. сформировать «поле альтернатив». Однако на практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу, поэтому он, как правило, ограничивает число вариантов сравнения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее подходящими. С этой целью нередко используется метод морфологического анализа (построение морфологических карт). Углубленный анализ трудных проблем необходим для разработки нескольких действительно различающихся альтернатив.

Четвертый этап – оценка альтернатив. После составления перечня вариантов решения следует переходить к оценке каждой альтернативы. Оценка альтернатив включает определение достоинств и недостатков каждой из них и возможных последствий выбора. В силу неизбежности негативных последствий, связанных с любой альтернативой, почти все важные управленческие решения разрабатываются с учетом компромисса. Все решения необходимо представлять в сопоставимой форме. Желательно, чтобы это была та же форма, в которой выражена цель. Для успешной реализации управленческого решения необходимо также выполнить следующие условия: обеспечить достаточную мотивацию исполнителей; предотвратить возможность возникновения искажений в понимании исполнителями принятого решения и, как следствие, риска ущерба.

Важный момент в оценке решений – определение вероятности осуществления каждого из них в соответствии с намерениями. Руководитель включает вероятность в оценку, принимая во внимание степень неопределенности или риска.

Пятый этап – выбор альтернативы. Если предыдущие этапы разработки управленческих решений выполнены тщательно, альтернативные решения взвешены и оценены, то руководитель выбирает альтернативу с наиболее

благоприятными оценками и последствиями. Нередко в случае решения сложных проблем приходится идти на компромиссы.

Шестой этап – реализация решений. Реальная ценность решения становится очевидной только после его осуществления. Для успешного разрешения проблемы с помощью выбранной альтернативы необходимо в процессе реализации решения эффективно организовать и мотивировать исполнителей.

Седьмой этап – обратная связь (контроль выполнения решения). После того, как решение начало действовать, необходимо установить обратную связь для контроля и обеспечения соответствия фактических результатов тем, что планировалось в период принятия решения. На этой фазе происходит измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Обратная связь – это поступление информации о том, что происходило до, в процессе и после реализации решения. Она позволяет руководителю скорректировать действия, не допустив значительного ущерба.

В каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, обусловленные характером и спецификой деятельности, ее структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой. Однако общее, характерное для любого процесса принятия решений, заложено в основу технологии разработки и принятия решений, используемой в любой организации.[19]

1.3 Факторы, влияющие на принятие управленческих решений

Выбор управленческого решения неоднозначен и во многом зависит от влияния различных факторов на этот процесс. Спектр воздействия факторов достаточно широк. Рассмотрим некоторые важнейшие факторы, которые влияют на процесс принятия управленческих решений и их эффективность.

Личностные оценки руководителя. Неизбежна субъективность лично-

стных оценок при ранжировании или расстановке приоритетов в процессе принятия решений. Основа формирования всех управленческих решений – система ценностей ЛПР (лица, принимающего решение). Система ценностей определяет его действия и влияет на выбор решения. Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения. Например, в процессе принятия управленческого решения руководитель может остановиться на выборе альтернативы, обеспечивающей соблюдение социально-этических норм, но требующей больших временных затрат.[24]

Среда принятия решения, которая может характеризоваться условиями:

1. определенности. В условиях определенности принимается относительно немного организационно-управленческих решений. Однако они имеют место. Ситуации с высоким уровнем определенности называют детерминистскими;
2. риска. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не определены, но вероятность каждого результата может быть рассчитана. Вероятность определяется как степень возможности свершения данного события и изменяется от 0 до 1. сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна 1. Наиболее желательный способ определения вероятности – объективность. Вероятность объективна, когда ее можно определить математическими методами или путем статистического анализа накопленного опыта;
3. неопределенности. Условия неопределенности, в которых принимаются управленческие решения, характеризуются тем, что не представляется возможным точно оценить вероятность потенциальных результатов. Как правило, такая ситуация складывается при воздействии и необходимости учета большого числа различных сложных и неисследованных факторов, о которых невозможно получить достаточно релевантной информации. Как следствие, невозможно предсказать с доста-

точной степенью достоверности вероятность определенного последствия.

Культурные различия как фактор принятия решений отражают культурные (национальные) особенности системы управления. Например, в стране может использоваться мягкий или более жесткий подход к выработке и реализации управленческих решений, применяться подходы, имеющие крен в сторону индивидуализма (США) или, наоборот, в сторону национального коллективизма (Япония).[10]

Информационные ограничения. Для принятия решения необходимо располагать достаточным, оптимальным и полным объемом информации. По определению Норберта Винера, информация – данные, снижающие неопределенность в знаниях об объекте управления, среде. Вся располагаемая информация по характеру отражения свойств объекта может быть отнесена к следующим трем видам:

1. Подсознательная информация – формируется на основе опыта предыдущих поколений, собственного опыта и знаний, полученных в процессе обучения.
2. Предметная информация – формируется путем описания процесса или состояния объекта. Предметное описание объекта прогнозирования позволяет получить результат прогноза с использованием формальных методов математической логики и логики предложений. Результат прогнозирования может иметь только качественный характер.
3. Формальные статистические данные – получают на этапе анализа объекта в процессе разработки управленческого решения. Они позволяют разрабатывать и проверять статистические гипотезы об адекватности прогнозных моделей, которые используют для получения прогнозов. Результатом прогнозирования-планирования на основе этих данных становятся количественные оценки.[8]

Временные ограничения. Известно, что с течением времени ситуация может измениться, иногда кардинально, и тогда выбранные критерии приня-

тия решения становятся неактуальными. Поэтому решения следует принимать и исполнять, пока информация и допущения, на которых основаны решения, не устарели и отражают действительное положение вещей, что достаточно трудно реализовать на практике, поскольку время между принятием решения и началом действия велико. Учитывая фактор времени, руководители иногда вынуждены исходить из логических соображений или даже интуиции, тогда как в нормальных обстоятельствах они предпочли бы рациональный анализ.

Поведенческие ограничения. В силу особенностей психологии личности и характера руководители по-разному оценивают значимость проблемы, ограничения и альтернативные варианты. Такая разница в оценках нередко порождает конфликты и несогласия в ходе разработки и принятия управленческих решений, а также может оказать решающее влияние на выбор варианта решения. Чувство симпатии или антипатии руководителя к работнику может коренным образом повлиять на принятие решения, например, об увольнении сотрудника.[11]

Взаимосвязь решений. Выигрыш от принятия управленческого решения в одной сфере может повлечь за собой существенный проигрыш в другой. Например, решение руководителя об автоматизации производства, в частности внедрении автоматических линий, как правило, предполагает освобождение рабочих мест, а следовательно, и увольнение рабочих. При этом руководитель должен выбирать те решения, которые дают больший выигрыш.

Фактор сложности. Сложность исполнения принятого решения зависит от того, какова степень охвата различных сфер деятельности фирмы при реализации решения. Чем сложнее решение, тем, как правило, шире круг охвата сфер. Чем больше направлений работ и чем больше людей вовлечено в сферу реализации, тем сложнее и дороже реализация решений.

Перспективность действия решения. Поскольку любой вариант решения наряду с позитивными не исключает и негативных последствий, то необ-

ходимо, чтобы позитивные преобладали и способствовали развитию фирмы, выходу ее на более высокий уровень.

Фактор финансовых вложений и анализа финансовых вложений. При выборе решений, связанных с радикальными нововведениями, как правило, требуются значительные финансовые вложения, средства. Они могут быть собственными или заемными. Важно отслеживать и анализировать соотношение собственных и кредитных средств, с тем чтобы не оказаться в сильной зависимости от внешних источников финансирования.

Экономическая целесообразность принятия решения. Данный фактор связан с оценкой затрат и экономического эффекта, экономической выгоды и предполагает анализ соотношения выгоды и затрат.

Степень риска, связанного с последствиями от реализации решения. Данный фактор требует применения различных методик оценки рисков (финансовых, экономических); соответственно, руководитель должен обладать навыками выполнения такого анализа.[6]

1.4 Понятие и классификация методов разработки и принятия решений

Экономико-математические методы определяются как обобщающее название комплекса экономических и математических научных дисциплин, объединенных для изучения социально-экономических систем и процессов. Отсюда метод принятия решений – это экономико-математический метод, используемый для принятия конкретного управленческого решения.

В настоящее время существует множество классификаций методов принятия решений, основанных на различных признаках. В таблице А.2 (Приложение А) приведена обобщающая классификация методов принятия решений по нескольким признакам. Остановимся подробнее на втором классификационном признаке. Это принцип классификации позволяет достаточно четко выделить четыре большие группы методов. Из множества известных методов и подходов к принятию решений наибольший интерес пред-

ставляют те, которые дают возможность учитывать многокритериальность и неопределенность, а также позволяют осуществлять выбор решений из множеств альтернатив различного типа при наличии критериев, имеющих разные типы шкал измерения.[16]

В свою очередь, среди методов, образующих четвертую группу, наиболее перспективны декомпозиционные методы теории ожидаемой полезности, методы анализа иерархий и теории нечетких множеств. Данный выбор определен тем, что эти методы в наибольшей степени удовлетворяют требованиям универсальности, учета многокритериального выбора в условиях неопределенности из дискретного или непрерывного множества альтернатив, простоты подготовки и переработки экспертной информации.

В процессе разработки и принятия управленческого решения лицо, принимающее решение, может применять различные методы, которые прямо или косвенно способствуют принятию оптимальных по различным критериям решений.

Для удобства изучения и использования этих методов их совокупность разбита на группы по этапам процесса разработки и принятия управленческих решений. Безусловно, некоторые методы универсальны и могут использоваться на нескольких или даже всех этапах процесса разработки и принятия решений. В этой связи методы включены в ту или иную группу по признаку их наиболее частого процесса использования в рамках выполнения конкретного этапа процесса разработки и принятия решения.[22]

В Приложении Б представлен анализ особенностей, условий и ограничений применения существующих методов. Нужно отметить, что большинство методов имеет универсальный характер, однако, их группировка осуществлена на основании многолетних исследований и направлена на систематизацию совокупности методов для упрощения процесса знакомства с ними, их изучения, а также для удобства их практического применения.

1.5 Условия и факторы качества управленческих решений

Качество управленческого решения в значительной мере определяет конечный результат и зависит от ряда факторов [17]:

1. качества исходной информации, определяемого достоверностью, достаточностью, защищенностью от помех и ошибок, формой представления (известно, что точность результатов расчета не может быть выше точности, используемой для расчета информации);
2. оптимального или рационального характера принимаемого решения;
3. своевременности принимаемых решений, определяемой скоростью их разработки, принятия, передачи и организации исполнения;
4. соответствия принимаемых решений действующему механизму управления и базирующихся на нем методов управления;
5. квалификации кадров, осуществляющих разработку, принятие решений и организацию их исполнения;
6. готовности управляемой системы к исполнению принятых решений.

Для того чтобы быть эффективным, т.е. достигать некоторых поставленных целей, решение должно удовлетворять ряду требований [14]:

1. единство целей – непротиворечивость решения ранее поставленным целям. Для этого должна быть проведена структуризация проблемы и построение дерева целей;
2. научная обоснованность и правомочность – аргументированность и обоснованность решения, а также соответствие прав и обязанностей органов принятия решения. Аргументы по возможности должны носить формализованный характер;
3. ясность формулировок – ориентация на конкретного исполнителя;
4. краткость формулировок принятого решения – выполнение этого требования повышает конкретность, действенность решений и способствует лучшему усвоению задачи исполнителем;

5. гибкость – существование алгоритма достижения цели при изменении внешних или внутренних условий, описания состояний объекта управления, внешней среды, при которых выполнение решения должно быть приостановлено и начата разработка нового решения;
6. своевременность и оперативность принятия решений, повышающие ценность принятого решения;
7. объективность – менеджеры не должны игнорировать фактические условия или фактическое положение дел при разработке вариантов решений;
8. возможность верификации и контроля, отсутствие реальных мероприятий по контролю, особенно когда это известно еще на стадии разработки решений, смогут делать всю остальную работу по подготовке и принятию решений бессмысленной;
9. автоматизация процессов сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений – использование средств вычислительной техники, что значительно сокращает время разработки решения и повышает его обоснованность;
10. ответственность и мотивация при принятии качественного и эффективного решения;
11. наличия механизма реализации – содержание решения должно включать разделы, охватывающие организацию, стимуляцию, контроль при реализации решений.

Кроме того, чтобы быть качественным, управляющее решение должно быть устойчивым в эффективности к возможным ошибкам в определении исходных данных и гибким – предусматривать изменение целей и алгоритмов достижения целей. В противном случае незначительные по величине отклонения исходных данных, которые могут возникнуть в любой момент и по различным причинам, сделают эффективное управленческое решение неэффективным.

Обычно считается, что решения не выполняются по вине исполнителей,

поэтому основной упор делается на контроль за исполнением решений. Однако не менее существенно повышение качества самих управленческих решений, так как, по данным исследований, пороки решений на производстве составляют от 33 до 41%.

В ходе социологических исследований практики подготовки, принятия и управления процессами реализации управленческих решений были выявлены причины, приводящие к низкому качеству управленческих решений:

- 1) большой прием принимаемых решений, часть которых фактически не выполняется, что понижает их авторитет;
- 2) вновь принимаемые решения не учитывают предыдущих;
- 3) вновь принимаемые решения дублируют существующий организационный порядок;
- 4) изменение цели решения в процессе его движения по иерархической лестнице в соответствии с расхождением интересов различных уровней управления;
- 5) принятие псевдорешений, не несущих конкретного содержания, например: «обратить внимание», «усилить требование», «принять необходимые меры». Такие решения получили меткое название «бюрократическое алиби», так как, имитируя реальные управляющие воздействия, псевдорешения приводят к псевдоуправлению;
- 6) недостаточно разработанный процесс подготовки и принятия решений;
- 7) отсутствие процедуры согласования решений с их исполнителями;
- 8) назначение нереальных сроков;
- 9) низкий удельный вес стратегических решений;
- 10) несоблюдение стандартов делопроизводства, отсутствие элементов организации исполнения;
- 11) недостаточное информационное обеспечение для принятия решений;
- 12) недостаточная эффективность механизма оценки выполнения решений, часто ориентированная на исполнение сроков, а не на достижение результатов.[21]

Для повышения качества управленческих решений на предприятиях можно создать экспертную группу, подчиненную руководителю. В нее должны входить специалисты отделов НОТ и УП, социологи, делопроизводители, юрист, референт руководителя производственной организации. В экспертную группу поступают все подготовленные аппаратом управления решения, за исключением стандартных (о премировании коллектива по итогам года). Экспертная группа выполняет три вида процедур: проверяет соответствие подготовленного решения правилам и требованиям, предъявляемым к составлению распорядительных документов (ГОСТ 6.38 – 90); проводит экспертную оценку необходимости данного решения и отдельных заданий, включенных в его состав; проверяет возможности реализации как всего решения в целом, так и отдельных его заданий. Если оценка требует специальной квалификации, привлекаются специалисты аппарата управления и линейные руководители. [11]

Для экспертной оценки используются пятибалльные шкалы.

Первая оценивает необходимость решения:

- данное решение вряд ли можно считать необходимым на ближайший период – 1 балл;
- в данной сфере можно отметить много гораздо более необходимых решений – 2 балла;
- трудно оценить степень необходимости данного решения – 3 балла;
- вполне необходимое решение – 4 балла;
- безотлагательно необходимое решение – 5 баллов.

Вторая шкала оценивает возможность реализации решения:

- считаю, что в существующих условиях решение практически невыполнимо, – 1 балл;
- в настоящих условиях это решение можно считать выполнимым с большими оговорками – 2 балла;
- затрудняюсь оценить какую-либо возможность реализации этого решения – 3 балла;

- имею основания считать, что это решение реализуемо в существующих условиях – 4 балла;
- не вижу препятствий к тому, чтобы немедленно приступить к реализации этого решения – 5 баллов.[2]

Обычно для оценки решения достаточно использовать мнение трех-пяти экспертов. После оценки решения каждым экспертом составляется таблица средних баллов оценок по шкалам «необходимость решения» и «возможность решения». Оптимальной считается ситуация, когда решение получает высокий средний балл по шкале «необходимость решения» и низкий балл оценок по шкале «возможность реализации», возвращаются в отдел, который их подготовил, для разработки способов и средств, повышающих возможность их реализации. Решения, получившие низкий средний балл по шкале «необходимость решения», исключаются из числа тех, которые передаются вышестоящему руководителю на рассмотрение и подпись.

Далее проект решения передается вышестоящему руководителю вместе с листком экспертных оценок этого проекта и с заключением экспертной группы по проекту решения.

Таким образом, экспертная группа выполняет следующие задачи для успешной деятельности производственной организации: высвобождает рабочее время руководителей высших органов управления от оценки качества подготовленных управленческих решений; играет роль своеобразного «управленческого фильтра», отсеивающего плохо подготовленные или не имеющие четкой целевой или проблемной направленности решения, а также связывает оценку управленческих решений с результативностью их реализации и помогает аппарату управления концентрировать внимание на ключевых проблемах функционирования и развития производственного подразделения (предприятия, организации).[13]

1.6 Неопределенность и риск в управленческих решениях

Решения могут приниматься в условиях определенности, неопределенности, риска и конфликта (иногда условия конфликта приравниваются к условиям неопределенности). Принимаемые управленческие решения всегда спроектированы в будущее, поэтому лицо, принимающее решения, в момент принятия решения часто не может с абсолютной уверенностью знать, как будут развиваться события, как будет изменяться ситуация. Иными словами, в момент принятия управленческого решения значителен элемент неопределенности и риска. Риск – это возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества. Это историческая и экономическая категория. Таким образом, принятие решений в условиях риска означает выбор варианта решения в условиях, когда каждое действие приводит к одному из множества возможных частных исходов, причем каждый исход имеет вычисляемую или экспертно определяемую вероятность появления.[17]

Как историческая категория риск представляет собой осознанную человеком возможную опасность. Это свидетельствует о том, что риск исторически связан со всем ходом общественного развития.

Как экономическая категория риск представляет собой событие, которое может произойти или не произойти. В случае совершения такого события возможны три экономических результата: отрицательный (проигрыш, ущерб, убыток), нулевой, положительный (выигрыш, выгода, прибыль).

Неопределенность – это неполная или непосредственность информации об условиях реализации решения, наличие фактора случайности или противодействия. Таким образом, принятие решения в условиях неопределенности означает выбор варианта решения, когда одно или нескольких действий имеют своим следствием множество частных исходов, но их вероятности совершенно не известны или не имеют смысла.

Под классификацией рисков следует понимать распределение риска на

конкретные группы по определенным признакам для достижения поставленных целей. Научно обоснованная классификация рисков позволяет четко определить место каждого риска в их общей системе. Она создает возможности для эффективного применения соответствующих методов, приемов управления риском, так как каждому риску соответствует своя система приемов управления риском.[16]

Квалификационная система рисков включает группу, категории, виды, подвиды и разновидности рисков (Приложение В).

В зависимости от возможного результата риски можно поделить на две большие группы:

1. чистые риски означают возможность получения отрицательного или нулевого результата. К этим рискам относятся риски: природно-естественные, экологические, политические, транспортные и часть коммерческих (имущественные, производственные, торговые);
2. спекулятивные риски выражаются в возможности получения как положительного, так и отрицательного результата. К этим рискам относятся финансовые риски, представляющие собой часть коммерческих рисков.

При принятии управленческих решений в условиях неопределенности и риска необходимо проводить анализ рисков. Анализ рисков подразделяется на два взаимно дополняющих друг друга вида: качественный, главная задача которого состоит в определении факторов риска и обстоятельств, приводящих в рисковом ситуациях, и количественный, позволяющий вычислить величину отдельных рисков и риска проекта в целом. Исследование риска целесообразно проводить в следующей последовательности:

1. выявление объективных и субъективных факторов, влияющих на конкретный вид риска;
2. анализ выявленных факторов;
3. оценка конкретного вида риска с финансовых позиций, определяющая либо финансовую состоятельность проекта, либо его экономическую целесообразность;

4. установка допустимого уровня риска;
5. анализ отдельных операций по выбранному уровню риска;
6. разработка мероприятий по снижению риска при принятии управленческого решения.

После проведения анализа рисков в процессе разработки управленческого решения используются специальные приемы управления риском.

Вопросами теории управления риском занимается риск-менеджмент. Риск-менеджмент – специальная форма предпринимательской деятельности. Осуществляют ее профессиональные институты специалистов, страховые компании, финансовые менеджеры.[16]

Одна из основных сфер риск-менеджмента – страховой рынок, где объектом купли-продажи выступают страховые услуги, предоставляемые организациям и отдельным гражданам преимущественно страховыми компаниями и негосударственными пенсионными фондами.

Основные приемы риск-менеджмента при принятии управленческих решений:

1. избежание риска – уклонения от мероприятия, связанного с риском;
2. удержание риска – оставление риска за инвестором (предполагая покрытие возможных убытков за счет резервных средств инвестора);
3. передача риска – передача ответственности за риск, например страховой компании;
4. снижение степени риска – уменьшение вероятности потерь и сокращение ожидаемого их объема.

Наиболее распространенные приемы для снижения степени риска:

1. диверсификация;
2. получение дополнительной информации о ситуации принятия решения;
3. лимитирование за счет установления предельных сумм расходов, продажи, кредита;

4. самострахование за счет создания натуральных и денежных резервных фондов;
5. страхование.

Таким образом, в процессе разработки и принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска менеджер сталкивается с необходимостью проведения анализа существующих рисков, а также осуществления мероприятий, связанных с избеганием, удержанием, передачей рисков или снижения их степени. Кроме того, в условиях неопределенности и риска менеджеру необходимо использовать специальные приемы и методы разработки и принятия решений.[17]

1.7 Ошибки при разработке и принятии управленческих решений

Под ошибочным понимают такое управленческое решение, которое не соответствует существующим условиям и не приводит к достижению поставленной цели.

Одной из самых тяжелых ошибок является вероломство. Руководители, не верные своим обязательствам и сотрудникам, стоят ли они выше или ниже их по положению, не в состоянии долго удерживать лидерство. С вероломным человеком перестают считаться, начинают относиться к нему с презрением, которого он, без всякого сомнения, заслуживает. Неверность слову и делу – одна из самых распространенных причин неудач в любой сфере человеческой деятельности.

Наиболее распространенной ошибкой является – переоценка собственного опыта, принятие решений по аналогии с прошлым, в то время как условия изменились.

Переоценка собственной квалификации и собственной значимости. Такие решения чаще всего свойственны самоуверенным, тщеславным руководителям, не способным или не желающим посмотреть на свою деятельность со стороны, считающим, что они все равно лучше всех знают, что нужно де-

лать, так как у них огромные знания, опыт и большой авторитет и заслуги. Правда, они забывают, что этот опыт получен в других условиях.[9]

Эгоизм. Руководитель, присваивающий себе все результаты сделанной коллективом работы, должен знать, что его подчиненные могут и возмутиться. Толковый руководитель обязательно проследит, чтобы чести быть отмеченным за проделанную работу удостоились действительно заслужившие ее.

Компромисс между различными органами управления. Он приводит к тому, что решения оказываются неоптимальными. Такие решения, как правило, принимаются нерешительными руководителями, которые главное внимание уделяют не результатам, а мнениям других руководителей и специалистов в обстановке, складывающейся вокруг этих решений. Чаще всего при этом руководители стараются примирить противоположные точки зрения даже в ущерб качеству решения.

Решения, принятые при неполной информации, часто бывают неэффективными: из-за поспешности при их подготовке; одностороннего подхода при сборе, обработке и оценке информации; необходимости использовать субъективные мнения и оценки вместо конкретных объективных данных о фактах, событиях, процессах.

Решения, принятые при избытке информации, также часто бывают неэффективными, потому что из-за недостатка времени и сил руководитель не успевает обрабатывать всю имеющуюся информацию, пользуется только небольшой ее частью и решение принимается фактически в условиях неопределенности при остром дефиците нужных сведений.

Решения, основанные только на личных впечатлениях, принятые под влиянием эмоций, очень часто оказываются поверхностными, неглубокими, и о них через некоторое время часто жалеют.

Множественность решений. Большое число решений, принимаемых по одному и тому же вопросу, обесценивают их, затрудняют их выполнение. Принимать новое решение следует только тогда, когда выполнены прошлые решения или открылись новые обстоятельства.[18]

Неспособность учесть все детали. Руководитель должен предусмотреть все до мелочей. Он не должен оставлять без внимания неожиданно возникшие вопросы под предлогом занятости. Руководитель должен вникать во все детали, связанные с его работой. Разумеется, это предполагает его умение пользоваться услугами заместителей.

Неготовность к взаимозаменяемости. Руководитель всегда должен быть готов, если этого потребуют обстоятельства, выполнить такую работу, какую он может спросить и с других.

Ожидание вознаграждения просто за знания, вместо использования своих знаний для дела. Во всем мире людям платят не просто за знания, а за умение что-то сделать или научить других сделать это.

Боязнь конкуренции со стороны исполнителей. Руководитель, боящийся, что подчиненный займет его место, может быть уверен: со временем это обязательно произойдет. Руководитель должен посвящать во все тонкости своей должности человека, которому он может, осознанно и добровольно, передать свои полномочия.

Отсутствие воображения. Если у руководителя нет воображения, он не сможет прогнозировать развитие событий и будет беззащитен перед непредвиденными обстоятельствами. Это не даст ему возможности формировать четкие планы и резко снизит эффективность управления.

Невоздержанность. Руководитель должен уметь обуздать свои страсти и слабости. Нужно помнить, что невоздержанность подрывает силы и выносливость людей, не способных противостоять ей.

Авторитарность в управлении. Квалифицированный руководитель должен быть достаточно бесстрашен, решителен, брать ответственность на себя, но не напускать страх на подчиненных. У реального лидера нет нужды рекламировать свое превосходство. Он достигает это другими способами – демонстрирует свое понимание, сочувствие, честность и справедливость, а также абсолютное знание дела.[18]

Компетентный руководитель, для того чтобы его уважали его подчи-

ненные, не нуждается в постоянном упоминании своих званий. Чопорность и хвастливость не имеют ничего общего с деловыми качествами человека.

Любая из перечисленных ошибок может привести к тому, что принятое решение может стать неэффективным.[18]

Глава 2. Анализ и оценка системы разработки и принятия управленческих решений в ООО «ДОСТАВКА»

2.1 Краткая характеристика предприятия

ООО «ДОСТАВКА» ведет свою историю с конца XIX века, когда на окраине небольшого городка была построена первая мельница.

На сегодняшний день ООО «ДОСТАВКА» крупнейшее предприятие зерноперерабатывающей промышленности, оснащенное самым современным оборудованием, сертифицированное в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Производственные мощности комбината позволяют перерабатывать до 550 т зерна в сутки.

Уникальная технология переработки обеспечивает отбор муки пшеничной сорта «экстра», манной крупы, муки высшего, первого и второго сорта. Имеется секция по переработке ржи в муку ржаную обдирную и обойную. Продукция вырабатывается по ГОСТ. Производительность сортовых секций составляет 360 т/сут.

Отлаженная технология производства позволяет выпускать муку, превосходящую по своим показателям аналогичную продукцию многих производителей. За последние два года продукцией предприятия получены ряд золотых медалей и более 10 дипломов, среди них – Диплом Всероссийской программы конкурса «100 лучших товаров России».

Продукция ООО «ДОСТАВКА» дважды награждена серебряными медалями Российской агропромышленной выставки «Золотая осень».

Разработанная специалистами данного предприятия схема переработки зерна обеспечивает 78% выход муки, из них: высшего сорта – 41%, первого сорта – 22%, второго сорта – 13%, экстры – 1%, манной крупы – 1%. Производительность ржаной секции составляет 80 т/сут. Выход ржаной муки составляет 87,6%

ООО «ДОСТАВКА» выпускает муку в красочных бумажных пакетах

по 1 и 2 кг, в полипропиленовых мешках по 5, 10 и 50 кг, а также производит отгрузку бестарным способом в автомуковозы.

Для приема зерна и отгрузки готовой продукции комбинат имеет подъездные железнодорожные пути.

Важнейшее внимание уделяется качеству вырабатываемой продукции, достигаемое за счет технически грамотного использования оборудования, строгого соблюдения технологической дисциплины, систематического совершенствования производственного процесса, контроля качества продукции на всех этапах переработки, подбора высококвалифицированных специалистов.

Для контроля поступающего сырья и производимой продукции имеется специализированная лаборатория, использующая самые передовые технологии.

Организационная структура построена по линейно-функциональному принципу. Генеральному директору подчиняются три функциональных руководителя - главный инженер, заместитель по финансам и экономике - главный бухгалтер и заместитель директора по коммерции. Главному инженеру в свою очередь подчиняются заместитель по производству и заместитель по автотранспорту – начальник технического отдела.

Экономическую службу предприятия осуществляют несколько подразделений, в числе которых бухгалтерия и экономический отдел. Все эти отделы подчиняются заместителю генерального директора предприятия по финансам и экономике, который также занимает должность главного бухгалтера.

ООО «ДОСТАВКА» имеет собственный автопарк и осуществляет услуги по доставке продукции потребителям, в том числе бестарно.

ООО «ДОСТАВКА» входит в холдинг «Воронежская хлебная компания». ООО «ДОСТАВКА» выпускает следующие виды продукции:

1. Мука пшеничная хлебопекарная сорта «Экстра» ТУ 9293-002-00932726-2003. Отличительной особенностью этого сорта является не-

- обыкновенная белизна и особо тонкий помол, столь необходимые для производства кондитерских изделий элитного качества. Варианты поставки: бестарно (в муковозы), в полипропиленовых мешках, фасованная в бумажные пакеты.
2. Мука пшеничная хлебопекарная высшего сорта обладает великолепными хлебопекарными свойствами, изделия из нее имеют хороший объем и равномерную пористость. Высокое содержание клейковины в муке позволяет использовать ее как улучшитель. Такая мука лучше всего подходит для дрожжевого, песочного и слоеного теста. Варианты поставки: бестарно (в муковозы); в полипропиленовых мешках по 5, 10 и 50 кг; фасованная в бумажные пакеты по 1 и 2 кг.
 3. Мука пшеничная хлебопекарная первого сорта ГОСТ Р 52189-2003. Мука пшеничная хлебопекарная первого сорта обладает хорошей способностью удерживать диоксид углерода, необходимый для разрыхления теста. Высокое содержание клейковины в муке позволяет использовать ее как улучшитель. При расстойке и выпечке хлебобулочные изделия хорошо сохраняют свою форму и не расплываются. Из этой муки получаются отличные блины и тесто для пельменей. Варианты поставки: бестарно (в муковозы); в полипропиленовых мешках по 5, 10 и 50 кг;
 4. Мука пшеничная хлебопекарная второго сорта ГОСТ Р 52189-2003. Мука пшеничная хлебопекарная второго сорта содержит больше клетчатки, витаминов, минеральных веществ. Изделия из нее характеризуются хорошим вкусом и приятным хлебным ароматом. Используется главным образом для выпечки столовых сортов хлеба и диетических мучных изделий. Варианты поставки: бестарно (в муковозы); в полипропиленовых мешках по 5, 10 и 50 кг;
 5. Крупа манная марок «М» ГОСТ 7022-97. Крупа манная вырабатывается при особенно тщательном промышленном и экологическом контроле, благодаря чему идеально подходит для детского и диетического пи-

тания. Варианты поставки: в полипропиленовых мешках по 5, 10 и 50 кг; фасованная в бумажные пакеты по 1 кг.

6. Мука ржаная хлебопекарная обдирная ГОСТ 7045-90. Мука ржаная хлебопекарная обдирная наилучшим образом подходит для хлебобулочных изделий традиционной русской рецептуры, а также для приготовления продуктов диетического и лечебного назначения.
7. Мука ржаная хлебопекарная обойная ГОСТ 7045-90 (готовится к производству). Мука ржаная хлебопекарная обойная наилучшим образом подходит для хлебобулочных изделий традиционной русской рецептуры, а также для приготовления продуктов диетического и лечебного назначения. Варианты поставки: бестарно (в муковозы); в полипропиленовых мешках по 45 кг;

Таким образом, предприятие выпускает ряд наименований продукции, различной по своим характеристикам. Далее приведены характеристики производимой на предприятии продукции (Таблица 2.1).

Таблица 2.1 - Характеристики выпускаемой продукции

Название	Характеристики		
	Влажность	Белизна	Клейковина
Мука пшеничная хлебопекарная сорта «Экстра» ТУ 9293-002-00932726-2003	14,5	60-62	26-28 I группа ИДК 55-60 ед.
Мука пшеничная хлебопекарная высшего сорта ГОСТ Р 52189-2003	14,5	56-58	28 I группа ИДК 65-70 ед.
Мука пшеничная хлебопекарная первого сорта ГОСТ Р 52189-2003	14,5	40	30 I группа ИДК 70-75 ед.
Мука пшеничная хлебопекарная второго сорта ГОСТ Р 52189-2003	14,5	20	29 II группа ИДК 80-85 ед.

Далее приведем таблицу 2.2, в которой содержатся данные об объеме производства. В таблице 2.2 приведены основные наименования продукции предприятия ООО «ДОСТАВКА», количество произведенной продукции и цена реализации.

Таблица 2.2 - Таблица объема производства за 2021 год

Наименование продукции	Количество, т	Цена, р.	Объем производства, т.р.
Мука высший сорт «Экстра»	282	13500	2227
Мука Высший Сорт	15228	12200	114210
Мука первый сорт	17484	10500	131130
Мука второй сорт	10884	8050	76242
Крупа манная марок «М»	112,8	6090	574
Мука ржаная хлебо-пекарная обдирная	1052	6500	6838
Отруби пшеничные	157	2020	317
ИТОГО			331539

Потребителями данной продукции являются либо хлебозаводы и частные пекарни либо, если речь идет о розничной продаже – физические лица.

Основная проблема сбыта продукции на предприятии состоит в том, что до прихода нового руководства продукция предприятия не отличалась высокими качественными показателями, вследствие чего у потребителей сложилось субъективное мнение о предприятии. Многие из них стали предпочитать продукцию основного конкурента – предприятия ОАО «Старооскольский мукомольный комбинат». С приходом нового руководства и вхождением предприятия в холдинг ЗАО «Русская продовольственная компания Инк.» была произведена практически полная замена оборудования, вследствие чего качество продукции заметно возросло и предприятие по этому показателю сумело превзойти основных конкурентов, кроме того, цена на продукцию ООО «ДОСТАВКА» ниже. И если оптовые потребители стали предпочитать продукцию данного предприятия, то розничные продажи велись не так хорошо, так как потребители все еще не доверяют ее качеству. Ассортиментный план предприятия подготавливается специалистами из отдела закупок и продаж, который направляется в экономический отдел. Затем этот план проверяют на степень адекватности текущим производственным условиям. В частности, проверяется, хватает ли производственных мощностей и персонала, не возникнет ли перебоев с материалами и т.д. Основным фактором для

включения либо не включения товара в ассортиментный план является его рентабельность. Товары с низкой рентабельностью, как правило, исключаются из ассортиментного плана, который пополняется новыми товарами, имеющими потенциально большую рентабельность. Для этого проводятся различного рода маркетинговые исследования, такие как изучение потребностей покупателей, оценка аналогичной продукции конкурентов и т.п.

Маркетинговая служба на предприятии представлена отделом закупок и продаж. Организационная структура отдела закупок и продаж представлена на рисунке 1.3.



Рисунок 2.1 – Организационная структура отдела закупок и продаж

Отдел непосредственно подчиняется заместителю генерального директора по коммерции. Данной организационной структуре свойственны следующие принципиальные положения: четкое разделение труда, следствием которого является необходимость использования квалифицированных специалистов по каждой должности, иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим; наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения сотрудниками своих задач и обязанностей; дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои обязанности; осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности.

Основным конкурентом предприятия является ОАО «Старооскольский мукомольный комбинат». Его продукция продолжает пользоваться значительным спросом у индивидуальных потребителей, хлебозаводы же предпочитают приобретать продукцию воронежского предприятия, так как сочетание цена-качество у данной продукции выше. В организационной структуре предприятия ОАО «Старооскольский мукомольный комбинат» отсутствует подразделение или должность, отвечающая за рекламу. Рекламная деятельность на предприятии проводится в основном стихийно, бюджет рекламы определяется исходя из принципа «сколько не жалко», что не может благоприятно отразиться на сбыте продукции.

Как видно из таблицы 2.2 2021 год характеризуется высоким уровнем продаж, максимальное значение которого достигается во втором квартале. На протяжении всего 2021 года на предприятии сохраняется положительный финансовый результат. Также на протяжении 12 месяцев деятельность предприятия характеризовалась наличием прибыли, которая достигала наибольшего значения в период с августа по ноябрь. Такая же динамика наблюдается и у показателя рентабельности. Минимальное значение прибыли традиционно отмечается в зимние месяцы, что связано со специфическими условиями функционирования предприятия, в частности с сезонным характером поставок. ППП на протяжении года характеризуется стабильной численностью. Численность ИТР претерпевает значительные изменения, что связано с изменениями в организационной структуре и преобразовании отдельных подразделений. Динамика изменений в фонде заработной платы идентична изменению объема производства, причем заработная плата ППП примерно на 20% выше средней заработной платы по предприятию в целом. Что касается показателя производительности труда, то здесь необходимо отметить следующую динамику: с начала года до августа наблюдается стабильный рост данного показателя (с 20,7 до 29,1 тонн/чел.), затем с сентября по декабрь происходит незначительное снижение. Что касается отрасли, в которой функционирует предприятие, то здесь необходимо отметить, что в России насчитывается бо-

лее 530 крупных и средних, а также множество мелких предприятий, производящих муку. По оценкам института конъюнктуры аграрного рынка ИКАР, производство муки в РФ составило в 2005. - 11,4; в 2006 - 11,7; в 2007 - 11,8 млн. тонн.

Мукомольная отрасль характеризуется относительно высоким избытком производственных мощностей, хотя в последние годы намечается некоторый рост загрузки, в первую очередь за счет введения современных линий по производству муки. Уровень концентрации капитала в мукомольной промышленности хоть и остается невысоким, но в последние годы увеличивается за счет активного процесса приобретения предприятий крупными компаниями. Доля десяти мукомольных холдингов на рынке муки все время растет как в абсолютном, так и в относительном значении: в 2009 г. их доля составила 26,5%. Кроме того, произошли значительные изменения в региональном размещении мукомольных мощностей и в выпуске муки. Имеет место снижение мощностей и падение производства в отдельных регионах. Маржа Мукомольных предприятий в Центральном регионе России, производящем пшеничную муку высшего сорта колебалась от 600 руб./т до 1200 руб./т с тенденцией к снижению в конце года. Сокращение доходности имело место, когда падение цен на муку было более резким, чем снижение цен на пшеницу, или рост цен на зерно начинался раньше и проходил более динамично, чем восстановление цен на муку.

Что касается доли рынка предприятия ООО «ДОСТАВКА», то для Воронежа она составляет 80%. Это касается в первую очередь бестарной формы продажи. По розничным продажам она несколько меньше. Далее приведем рыночные цены на муку основных конкурентов предприятия (таблица 2.3).

В заключении хотелось бы отметить, что продолжается работа, направленная на увеличение розничных продаж, и несмотря на определенные сложности, можно говорить, что положительный результат в этом направлении будет достигнуты.

Таблица 2.3 - Рыночные цены на муку

№1	Наименование предприятия	Мука сорт	Цена, руб./т
1	ОАО «КХП «Старооскольский»	Высший хлебопекарная Ржаная обдирная	12700 до 13200 9000
2	ОАО «Елелцкий МК»	Высший хлебопекраная	13500
3	ОАО «Подгоренский МК»	Высший хлебопекарная Ржаная обдирная	13000 10000
4	ОАО «Бутурлиновский мулькомбинат»	Высший хлебопекраная	14000
5	ОАО «Кардаильский МК»	Высший Ржаная обдирная	12500 Нет
6	ЗАО «Мелькрук» г. Брянск	С 22.05.2008 на ремонте	
7	ОАО «Латненский элеватор»	Остановлен на ремонт до нового урожая	
8	ОАО «Курский КХП»	Высший Ржаная обдирная	13500 10000
9	Абрамовский МК	Ржано-обдирная	11000
10	Калачеевский элеватор	Высший сорт	13000

2.2 Анализ и оценка существующей системы разработки и принятия решений

Анализ и оценка существующих технологий разработки и принятия управленческих решений в ООО «ДОСТАВКА» показывает, что их содержание в значительной степени определяется целями, задачами, миссией, ресурсным потенциалом, организационной структурой комбината, осуществляется в рамках классического системного подхода.

Оказывая влияние на эффективность управления ресурсным (материальным, финансовым, кадровым), организационным, технологическим, информационным потенциалом комбината, технологии разработки управленческих решений опирались на систему внутренних регламентов, инструкций и приказов, а также на систему оперативно-тактических и стратегических планов и включали поиск новой идеи, соотношения разработки управленческого решения с миссией, целями и задачами комплекса, анализ и оценку среды

(внутренней, внешней), SWOT - анализ (сильные, слабые стороны), муниципальные программы и проекты, социально-экономическую оценку, и другие.

В 2021 году в ООО «ДОСТАВКА» использовались технологии разработки управленческих решений по проблемам объемов производства и продаж выпускаемой продукции, использования материальных ресурсов, в том числе трудовых, финансового состояния комбината, эффективности использования оборотных средств, повышению эффективности работы с поставщиками услуг (коммунальных, транспортных, продуктов), комплексной оценки деятельности, оптимизации ценообразования, перспективы привлечения инвесторов и реструктуризации бизнеса, разработки новых видов услуг и оценки их качества, маркетинга, реструктуризации организационной системы, внедрении новых технологий.

Надежность технологий разработки и принятия решений по вышеперечисленным проблемам как совокупности взаимосвязанных и целенаправленных действий по достижению целей и задач, приоритетных направлений деятельности ООО «ДОСТАВКА» определялась через промежуточные и результативные количественные и качественные показатели деятельности.

Динамика показателей деятельности, где в качестве базового периода был выбран 2007 год, как год реконструкции и капитального ремонта ООО «ДОСТАВКА» служили такие показатели, как объем производства товаров и сбыт, объем и структура всех видов затрат на производство и управление, выручка от реализации и прибыль, рентабельность и производительность труда, себестоимость, инвестиции, финансовая устойчивость, платежеспособность, обновление основных фондов, ассортимент и качество продукции, конкурентоспособность, имидж и репутация и другие – определяли направления экономической, финансовой, социальной политики комбината.

В технологиях разработки управленческих решений по перечисленным выше проблемам отметим взвешенность и обоснованность, риск и ответственность разработчиков (высшее руководство, руководители среднего звена и других) из-за высокой цены возможных ошибок. Технология может дать

«сбой», когда нет четкого распределения должностных обязанностей, а руководитель - генеральный директор ООО «ДОСТАВКА», наряду с ключевыми вопросами, занят улаживанием незначительных частных проблем, когда разработка решений не формализована и каждый раз процедура согласований и утверждений выстраивается по-новому, когда налицо слабое информационное подкрепление, когда нет понимания взаимосвязи текущих, среднесрочных и стратегических решений (почему намеченные ориентиры и не достигались, а текущие решения противоречили друг другу), когда информационное обеспечение решения было минимальным и не предлагалась альтернативы, когда контроль и корректировка исполнения уже принятых решений не были обязательной процедурой.

Особенность положения ООО «ДОСТАВКА» на рынке мукомольной продукции заключается в том, что это положение определяется не долей рынка, а умением адаптироваться к новым условиям хозяйствования, способностью привлекать и удерживать потребителей продукции, что и учитывалось руководством комбината в технологиях разработки управленческих решений [4].

В качестве примера рассмотрим технологию разработки управленческого решения на примере оптимизации видов сделок с хлебозаводами и частными пекарнями. Технология разработки данного решения включала моделирование, результаты которого позволили: оценить типы решений, наиболее подверженных ошибкам из-за несовершенства используемых процедур принятия решений; (например, при работе с поставщиками); разработать предложения относительно формализации решений разных типов с учетом недостатков существующей практики; выяснить, насколько рационально загружены уровни и горизонтальные звенья системы управления комбината, уточнить обязанности и полномочия среднего звена; оценить необходимость и достаточность информационного обеспечения решений по сделкам разного вида (например, со страховой компанией, коммунальными службами); определить направления, по которым должно развиваться исполнения решений.

Так, например, разработка решений о распределении ресурсов в ООО «ДОСТАВКА» условно было разделено на следующие подзадачи анализа:

1. разделения полномочий по принятию решений (с точки зрения их логичности) между уровнями системы управления комбината (например, разделение полномочий между заместителями генерального директора по финансам, по кадрам и общим вопросам и так далее);
2. системы распределения полномочий по принятию и подготовке конкретных решений (с точки зрения их соответствия общим принципам и функциям служб, задачам оперативности принятия решений) между уровнями системы управления (нормативно-правовые акты, документы бухгалтерского и управленческого учета и другие);
3. достаточности информационного обеспечения принимаемых решений;
4. согласованности принимаемых решений с планами и решениями более высокого уровня (стратегическими и тактическими планами);
5. сложившейся системы распределения полномочий с точки зрения наличия соответствующих регламентов, инструкций, других внутренних документов, традиций и т.д.

Большая часть решений разрабатывается и принимается на основе планов деятельности (бизнес-плана ООО «ДОСТАВКА», функциональных планов отдельных подразделений). Поэтому анализу отдельных типов решений в технологии разработки предшествовали изучение планов, методик организации и полномочий должностных лиц.

В технологиях разработки управленческих решений почти всегда присутствует анализ системы планирования, который позволяет установить, существуют ли реальные ориентиры для разработки конкретных решений о движении материальных, финансовых и трудовых ресурсов. А также определить, насколько правильно выбраны эти ориентиры. Например, каково состояние дебиторской и кредиторской задолженности на момент принятия управленческого решения и другие [10].

Что касается организационных аспектов технологии разработки реше-

ний, то с точки зрения генерального директора необходимы более четкие процедуры подготовки и рассмотрения проекта решения – какие службы и каким образом участвуют, сроки выполнения работ, функции и полномочия служб и должностных лиц.

Ценовая политика в целом носит взвешенный характер. В ООО «ДОСТАВКА» особое внимание уделяется тому, кто и как инициирует принятие решения, как и кем устанавливаются критерии отбора оптимального варианта, кто собирает и анализирует необходимую информацию о возможных альтернативах, ограничениях и других факторах, влияющих на принятие окончательного решения, и с кем данное решение согласуется и кем принимается. Данный комбинат имеет сформировавшийся круг постоянных потребителей, которых не хотелось бы терять в призрачной надежде на новых клиентов. Поэтому принятие управленческих решений, например, о пожеланиях потребителей, возможностях наиболее полного удовлетворения в ассортименте и качестве продукции необходимо корректировать исходя из информации отдела маркетинга и рекламы.

Так, на этапе анализа организационных аспектов строилась функциональная схема процесса, которая разрабатывалась с точки зрения:

1. сложности и логики процедуры принятия решения;
2. наличия в процедуре принятия решения лишних звеньев и этапов согласования;
3. длительности отдельных стадий процедуры принятия решения;
4. скорости перехода от одной стадии к другой;
5. эффективности распределения функций между подразделениями и должностными лицами.

В ходе изучения процессов подготовки и принятия решений рассматривалась достаточность и адекватность информационного обеспечения, факторы внешней среды и внутренние установки организации. Насколько это возможно, каждое значимое решение принималось с учетом:

1. его эффективности по сравнению со всеми возможными альтернативами;
2. анализа безопасности и рисков принятия (непринятия) данного решения для бизнеса организации в целом;
3. ограничений, задаваемых внешней средой (законодательством, государственными органами и др.), акционерами, а также внутренними регламентами. Анализ решений на данной фазе заключался также в оценке эффективности системы сбора и обработки необходимой информации, соблюдение сроков ее подготовки, форм и методов подачи информации, уровня технической оснащенности информационного процесса. Внутренние установки учитывали: стратегические и тактические установки; инвестиционные планы и проекты.

Перечисленные пункты, разумеется, не являются исчерпывающими. Технологии включают также механизм разработки решений как в отдельных сферах работы, так и по отдельным сделкам. Степень детализации в описании процессов принятия решений в отдельных сферах работы различна, как и число конкретных сделок. В ООО «ДОСТАВКА» используется также стратегическая диагностика, которая помогает оценить эффективность разработки и принятия управленческих решений. Для этого применяют также специальные методы - SWOT-анализ, конкурентный анализ и другие. Оперативная диагностика деятельности служит базой для принятия текущих, оперативных управленческих решений, отслеживая и оценивая ключевые сферы деятельности и, прежде всего, финансовое состояние, безубыточность, материальные и информационные потоки, оценивает риск и вырабатывает рекомендации по управлению рисками [12].

Таким образом, технология принятия эффективных управленческих решений в ООО «ДОСТАВКА» представляет собой совокупность методов, способов, инструментов, процедур по планированию и прогнозированию, организации, мотивации и контролю функционирования комбината. Материально-техническая база, финансы и кадровый персонал, технологии разра-

ботки и принятия управленческих решений позволяют сделать вывод, что ООО «ДОСТАВКА» успешно функционирует на рынке мучной продукции. Эффективность разработки управленческих решений и технологий разработки выражаются через конечные результаты деятельности – затраты на управление, объем предлагаемых услуг, прибыль, себестоимость, объем капитальных вложений, качество продукции, сроки внедрения новой техники, конкурентоспособность, а также показатели, характеризующие содержание и организацию процесса управления, текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления. При оценке эффективности процесса управления в целом количественные и качественные показатели используются в качестве критерия эффективности, сравниваются с нормативными.

Совершенствование системы разработки и принятия эффективных управленческих решений в условиях растущей конкуренции на рынке мукомольной продукции, нестабильности и недостаточного уровня материально-технического, кадрового и финансового обеспечения оказывает существенное влияние на экономическую и социальную результативность. Общая концепция совершенствования технологий разработки и принятия эффективных управленческих решений воплощается в жизнь через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как краткосрочные и среднесрочные планы управления. Таким образом, совершенствование системы управления выступает как средство сохранения конкурентоспособности предприятия и как элемент страховки от возрастающих коммерческих рисков.

В ООО «ДОСТАВКА» существует стандартная технология разработки управленческих решений, которая базируется на общеметодических принципах и представляет собой совокупность специально разработанных процедур, их алгоритм (последовательность разработки и принятия) управленческих решений. Методы разработки и выбора управленческого решения в техноло-

гии сводятся к формированию набора мероприятий экономического, организационного, технологического, правового и социального характера на основе сравнительных, аналитических, статистических, балансовых, стохастических (детерминированных факторных, регрессионных, кластерных и других), формализованных, экспертных методах, реже на методах программирования, эвристических, сценарных (инерционный, пессимистический, оптимистический и другие), методах дерева решений и так далее.

В ООО «ДОСТАВКА» система разработки и принятия решений управленческого характера включает три варианта набора процедур:

1. разработка нового управленческого решения: согласование; принятие; утверждение; реализация; контроль; информирование; архивирование;
2. корректировка ранее реализуемых управленческих решений;
3. выбор и прямое использование управленческого решения из имеющегося набора.

В технологии каждая процедура имеет такие параметры – как время, персонал, ресурсы, финансы, критерии оценки. Основным критерий для разработки управленческого решения – наличие недопустимой проблемы. К таким проблемам относятся – проблемы сферы стратегического планирования деятельности комбината, управления производством и обслуживающей деятельностью, управления персоналом, управленческие проблемы, внешних коммуникаций и другие. Вначале по заявленной проблеме ведется поиск в базе стандартных версий развития ситуаций и проблем. Если найденная версия полностью совпадает с имеющейся, то руководство без изменений использует набор мероприятий, составляющий найденное решение. Если версия отличается лишь несущественными элементами, то найденный вариант принимается за основу решения и вводятся необходимые коррективы. Если похожей версии нет, то руководство или специалист разрабатывают новое решение.

Технология разработки управленческого решения одновременно со-

держит два процесса: творческая деятельность, направленная на решение новых задач, и технократическая деятельность, основанная на пунктуальном выполнении оправдавших себя управленческих процедур. Соотношение между творческой и технократической деятельностью составляет примерно 1:3, то есть 25% времени в технологии затрачивается на разработку и реализацию новых решений и 75% - на выбор и реализацию типовых решений. У генерального директора ООО «ДОСТАВКА» в настоящее время реальное соотношение этих видов деятельности в организации варьируется от 1:1 до 5:1. При этом новые решения могут по сути и не являться таковыми, поскольку уже в течение ряда лет успешно реализовывались другими мукомольными предприятиями и организациями [17].

2.3 Алгоритм принятия управленческих решений в ООО «ДОСТАВКА»

Система разработки нового управленческого решения в ООО «ДОСТАВКА» включает несколько этапов.

Этап 1 - разработчики, то есть руководитель или специалист в области управления, измеряют параметры текущих процессов. В случае отклонений параметров текущей ситуации от запланированных выявляются тенденции их дальнейшего развития. Если отклонения незначительные никаких новых решений не принимаются. Если отклонения параметров ситуации существенны, разработчик сравнивает конкретные параметры ситуации с плановыми и определяет состояние проблемы. Сравнение происходит по следующим параметрам: время; качество выполняемых поручений; дисциплина работников; эффективность управленческой деятельности; состояние контактов с заказчиками и поставщиками и другие.

Этап 2 – устанавливаются отклонения ключевых параметров от допустимых значений. Составляется заключение о причинах и возможных изменениях отклонений для вышестоящего руководства и внешних заинтересованных лиц, определяется вид целевой технологии для разработки управленче-

ского решения. Выбор осуществляется среди трех технологий: инициативно-целевой, программно-целевой и регламентной. Для выбранной целевой технологии формируется состав процесса и инструментов для разработки управленческого решения – по результатам, на базе потребностей и интересов, путем постоянных проверок и указаний, на базе активизации деятельности персонала.

Этап 3 – прогнозируются возможные результаты реализации управленческого решения при предложенном наборе средств и методов, с учетом их коррекции.

Этап 4 – выбираются критерии оценки либо одного решения, либо нескольких решений. Для каждого критерия формируются модель оценки и шкалы. Результаты согласовываются с заинтересованными лицами и руководство выбирает управленческое решение для реализации. При этом руководитель раскрывает смысл управленческого решения, его формулировку, набор необходимых средств и методов.

Этап 5 – юридически оформляется управленческое решение в форме приказа, доверенности, договора и так далее.

Этап 6 – организуется подготовка к выполнению решения, распределяются права и ответственность, ресурсы, инструкции. Указывается время начала и конца процесса разработки и реализации решения, объявляется начало практической реализации управленческого решения и формы промежуточного контроля.

Этап 7 – по итогам выполнения вновь разработанного управленческого решения составляется отчет, сведения о конечном состоянии проблемы и прогнозе ее дальнейшего развития и оно вводится в базу данных для возможного дальнейшего использования [22].

Глава 3 Предложения по разработке эффективной системы разработки и принятия управленческих решений

3.1 Предложения по определению области принятия управленческих решений и их характеристики

В ООО «ДОСТАВКА» области принятия управленческих решений связаны с производственно-хозяйственной деятельностью, куда входят: основные производственные фонды, сырьевые, трудовые, финансовые ресурсы, технологии, информация, производимая продукция и услуги, приносящие прибыль, а также внутренняя структура предприятия и организационные изменения.

Основные проблемы функционирования данного предприятия приведены на рисунке 3.1.

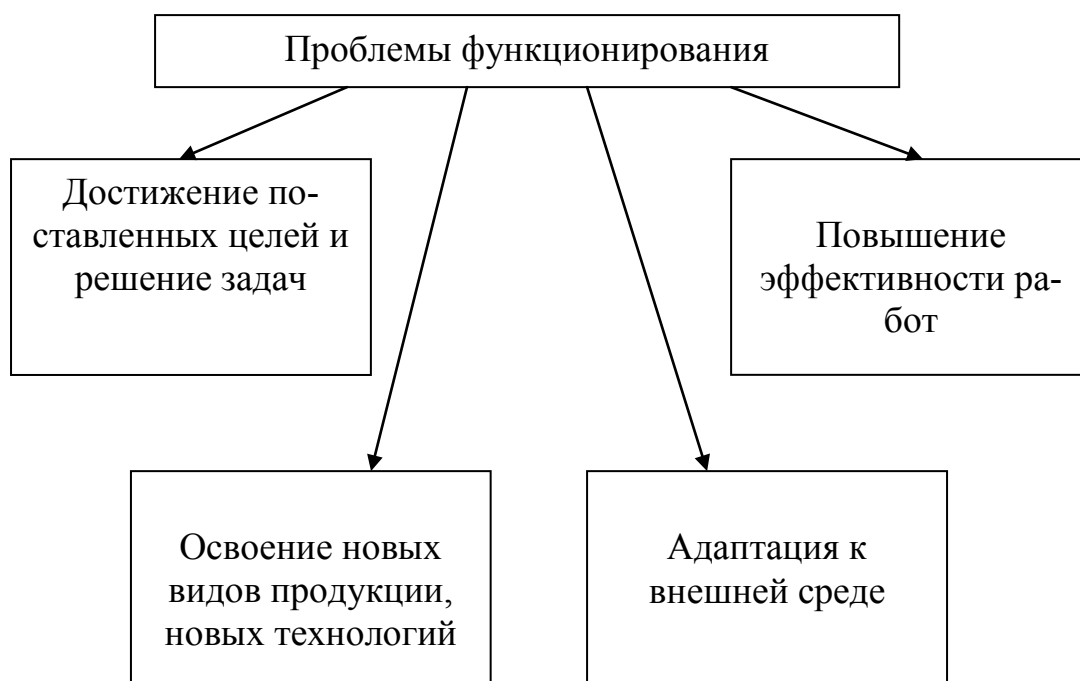


Рисунок 3.1 – Решение проблем функционирования

В соответствии с данным рисунком обозначим основные проблемы функционирования, требующие совершенствования разработки управленче-

ских решений:

1. Проблемы, связанные с решением основных целей и задач предприятия (масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов и др).
2. Проблемы, связанные с повышением эффективности работы, освоением новых видов продукции, новых производственных технологий, новых рынков, переподготовкой персонала и другие.
3. Проблемы, связанные с внешней средой, разработкой сценариев и прогнозов функционирования, предупреждение возможных угроз, нахождение новых выгодных возможностей.
4. Проблемы выбора стратегий достижения целей деятельности; оценка деятельности, мониторинг внешней среды и коррекция планов.

В качестве рекомендаций для ООО «ДОСТАВКА» предлагается акцентировать внимание на совершенствовании технологий разработки управленческих по проблемам мониторинга внешней среды (конкурентоспособности), организационной структуре, производственным и управленческим технологиям. Именно разработка инновационных решений по этим проблемам имеют высокую вероятность влияния на эффективность функционирование предприятия. Другая проблема – выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации. Принятие решения о проведении SWOT - анализа, бизнес-диагностика деятельности предприятия дают реальную оценку имеющихся ресурсов и возможностей, является отправной точкой разработки принятия управленческих решений. Важнейшая проблема – это принятие решений, которые касаются конкурентного окружения. А оно предполагает следующее решение – осуществление маркетинговых исследований. Именно акцент на мониторинг и оценку внешних угроз и возможностей в свете сильных и слабых сторон мукомольного комбината является отличительной чертой разработки и принятия эффективных управленческих решений. Важная особенность совершенствования технологий разработки решений в этих областях - это ориентация на будущее, поэтому реко-

мендуется четко определить ориентиры развития: к чему стремиться, какие цели ставить. Для этого на основании оценки стратегических факторов уточнить корпоративную миссию и долгосрочные цели предприятия.

На рисунке 3.2 приведены основные направления совершенствования системы разработки управленческих решений.

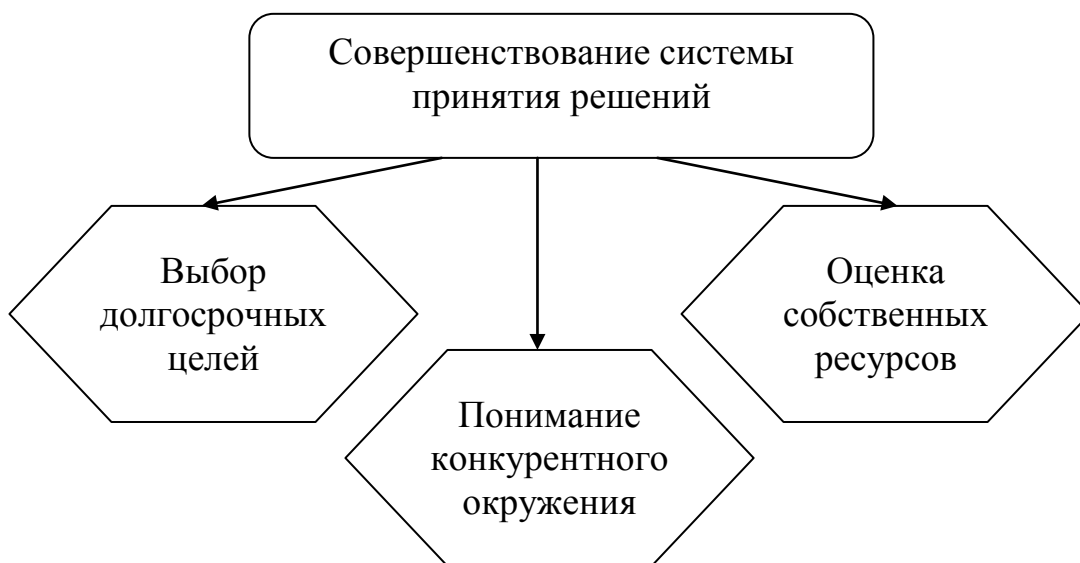


Рисунок 3.2 – Совершенствование системы разработки и принятия решений

Таким образом, исходя из вышеизложенного, совершенствование системы разработки эффективных управленческих решений рекомендуется основывать на трех составляющих - выбранных долгосрочных целях; глубоком понимании конкурентного окружения и реальной оценки собственного ресурсного потенциала и возможностей. Другой не менее важной стороной совершенствования системы разработки эффективных управленческих решений должно стать формирование альтернативных направлений развития ООО «ДОСТАВКА», оценка и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом руководству комбината предлагается использовать специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ. Что может произойти во внешней среде, и к каким последствиям это может

привести определяют необходимость разработки сценариев, портфельный анализ и другие методы предвидения изменений. Разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы развития. Наконец, результаты принятия решений оцениваются и с помощью системы обратной связи (осуществляется контроль деятельности организации), в ходе которой может происходить корректировка.

Система разработки управленческих решений развития мукомольного предприятия как определение цели, анализ пробелов, обозначение корпоративных целей и их структуризация, прогноз будущей деятельности и определение расхождений между целями и прогнозами, определение конкурентных преимуществ, формирование и реализация стратегии достаточно сложный процесс, который находится под влиянием экономических, правовых, технологических, информационных и других факторов.

Для совершенствования системы разработки и принятия эффективных управленческих решений, на мой взгляд, требуется использование целого комплекса технологических подходов, применение которых должно быть целостным и адекватным имеющимся возможностям, учитывая финансово-экономический характер. Разработка и принятие управленческих решений, их эффективность в значительной степени определяются базовыми принципами, которые лежат в основе повышения управляемости предприятиями. В качестве базового можно предложить использовать принцип системности, который позволяет учитывать сложную по природе и содержанию производственную деятельность, как сопряжение взаимосвязанных и взаимообусловленных частей единого целого. Принцип целостности, предполагает наличие в производственной деятельности эмерджентных свойств, которых нет ни у одного из составляющих ее элементов, и которые возникают только в процессе взаимодействия этих элементов. К примеру, ни служба сбыта, ни финансовое отделение, ни служба маркетинга мукомольного комбината самостоятельно не в состоянии осуществить законченный технологический процесс, поскольку в его подготовке и обеспечении участвуют и другие подраз-

деления. Принцип функциональности обусловлен существованием в производственной деятельности и в каждом из ее элементов своего функционального назначения. Принцип управляемости определит степень сопряженности между управляющей подсистемой и управляемой системой по степени сложности, совпадения рабочих целей, потребностей, интересов.

Возникновение альтернатив, множественность способов контроля, разнообразие целей, динамичность развития производственной обстановки, разработка критериев оценки деятельности, отбор оптимального варианта, во многом зависит от качества функций контроля. Особенность разработки эффективных управленческих решений в производственной сфере состоит в том, что здесь нет научно обоснованных критериев и рекомендаций в отношении выбора оптимальных с точки зрения результативности и экономической целесообразности параметров эффективного управления.

Разработка эффективных управленческих решений в производственных комбинатах выполняет роль инструмента, позволяющего поддерживать рост экономической и социальной результативности деятельности, выводить его на инновационные, организационно-экономические рубежи развития на рынке мукомольной продукции, способствовать его мобильности, гибкости, маневренности, результативности, эффективности управления и характеризуется натуральными и стоимостными показателями оказания всех видов услуг, объемами балансовой прибыли, обобщающими и частными показателями эффективности потребления трудовых, финансовых, материальных, информационных и природных ресурсов.

Анализ условий действующего ресурсопотребления свидетельствует не только о потенциальных возможностях использования ресурсов, участвующих в процессах производства в рамках мукомольного комбината «Воронежский», но и, реальности постановки и достижения стратегических целей, которые в отличие от долгосрочных или текущих должны, ориентировать развитие предприятия на расширение, например, обслуживания международных рынков, на занятие лидирующих мест на новых рынках мукомольной про-

дукции, а также интенсификации научно-инновационной деятельности.

Таким образом, процесс совершенствования системы разработки и принятия управленческих решений, центральным звеном которых является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала мукомольной организации с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует, это сложный и достаточно противоречивый процесс. Процесс разработки решений и их эффективность отражают основные показатели уровней и параметров результативности системы принятия управленческих решений – повышение уровня управляемости в целом как результат совершенствования, развития, взаимодействия функций планирования, регулирования, организации, программирования, контроля, учета и анализа, направленных на повышение социально-экономической результативности текущей деятельности, перспективного и стратегического развития; прирост уровня управления, мобильность, гибкость, оперативность, рациональность в текущем, среднесрочном и в стратегическом периодах времени; экономическая результативность (прирост стоимостных и натуральных объемов продаж мукомольной продукции, их прирост и др.).

3.2 Рекомендации по разработке эффективной системы разработки и принятия управленческих решений

Анализ и оценка существующей системы разработки и принятия управленческих решений в ООО «ДОСТАВКА» позволяет предложить рекомендации по совершенствованию, основными результатами которых будут, на мой взгляд, являться более эффективные показатели экономической, социальной, управленческой и других видов деятельности мукомольного комбината в средне-, долгосрочном и стратегическом периодах времени.

Так, например, совершенствование системы разработки управленческих решений в области организационной структуры позволят оптимизировать нормы управляемости. Организационная структура данного комбината

является линейно-функциональной. Предложения, связанные с разработкой практических мер по изменению организационной структуры, делегирование части полномочий и ответственности на уровень среднего звена повысит управляемость. Коэффициент управляемости, после принятия решений по формуле Грейкунаса (количество подчиненных одному руководителю) составляет: $y=(2*7/2+7-1)*7=9,8$. Этот показатель является неплохим для организации такого уровня, как ООО «ДОСТАВКА». Другим показателем совершенствования технологий разработки и принятия управленческих решений могла бы стать предлагаемая с 2009 года разработка и поэтапная реализация Концепции управления персоналом с целью обеспечения кадрами, организации их эффективного использования, профессионального и социального развития. Показатели, например, текучести кадров, невыходов, средние затраты на обучение «новичка» согласно данным 2009 года составили: текучесть $42/650*100=6.5$ или 6.5%, в 2021 г. уже $85/720*100=11.8$, или 11.8%. Показатель количества самовольных невыходов работников на работу (общее число пропущенных часов / общее число рабочих часов по графику) составил в 2009 году: $1104/240 = 4,6$, в 2021 году уже $1080/192 = 5,6$. Для отбора персонала в 2021 году давались объявления в газету, бегущую строку; в общей сложности их стоимость составила 14140 рублей. Средние издержки на «новичка» равны: $14140/20=707$ рублей. На повышение квалификации управленцев высшего звена затраты равны 6100 руб. в год на 1 человека.

Эффективность совершенствования системы разработки и принятия управленческих решений может быть представлена как $\mathcal{E} = P / 3$, где P - результат функционирования системы управления деятельностью ООО «ДОСТАВКА» в экономических, социальных или в условно-экспертных единицах. Так, в результате разработки управленческих решений маржинальный доход составил соответственно в 2009 и 2021гг - 1998672 руб. и 2742645руб. Производительность труда руб./чел. – соответственно 131,1 и 144,6. Фондоотдача в руб.- 0,48 и 0,51. Окупаемость затрат в руб. - 0,93 и 1,08. По подсчетам совершенствование технологий разработки управленческих решений позволило

бы увеличить выручку от реализации в среднем на 7-10%, прибыль на 4-6%, рентабельность на 2-3 пункта. Областью разработки управленческих решений в мукомольном комбинате считаются материально-технические затраты, транспорт, связь, все виды энергии, информационные, финансовые, природно-климатические и другие ресурсы, выраженные стоимостными величинами (оплата труда, амортизационные отчисления, стоимость материально-технических ресурсов, реклама, маркетинг, природоохранная деятельность, подготовка и переподготовка кадров, внедрение новых технологий и другие).

Из множества возможных признаков оценки эффективности управления, например, два являются наиболее показательными: нагрузочный и результативный. Нагрузочный признак оценки эффективности определяется параметром «сравнительная напряженность деятельности», характеризующим интенсивность труда работников комбината. Результативный признак оценки эффективности деятельности комбината включает несколько составляющих: финансовую результативность, экономическую эффективность деятельности, результативность производственной деятельности. Для наиболее полного отражения разработки управленческих решений необходимо учитывать результативность производственной деятельности. Величиной отражающей эту результативность, является суммарная стоимость готовой продукции. Показатель «суммарная стоимость продукции» - это не всегда реальные деньги, а достаточно условная (и не всегда достоверная) оценка всего того, что фактически продано клиентам. При вычислении сравнительной напряженности деятельности, характеризующей интенсивность труда работников комбината, приняты следующие показатели: преимущественные виды выпускаемой продукции, численность персонала комплекса и его производительность.

Отметим, что система разработки эффективных управленческих решений позволят ООО «ДОСТАВКА» проводить работу в направлении дальнейшего повышения качества выпускаемой продукции, снижения неравномерности в сезонной загрузке, увеличения доходности реализации сбыта.

Начиная с 2008 г. (после смены руководства) в ООО «ДОСТАВКА» наблюдаются позитивные трансформации как количественных, так и качественных показателей размеров и использования мощностей. Численность партнеров растет.

Акцент в системе разработки и принятия управленческих решений комбината сделан на переход от количества к качеству, от экстенсивных технологий работы к интенсивным. По подсчетам за последние три года управленческие решения изменили положительный результат по основным ресурсами - трудовым (среднесписочная численность работников и материальным - прежде всего, основные фонды, на конец 2021 года имущество предприятия увеличилось на 224 037 тыс. руб. или на 40,94 %. Это произошло за счет увеличения основного капитала на 11775 тыс. руб. и оборотного капитала на 12262 тыс. руб. Как основной, так и оборотный капитал в общей величине имущества предприятия составляют примерно 50%. Дебиторская задолженность увеличилась на 1185 тыс. руб., но доля ее уменьшилась на 1,66 % и составила 11,8 %. Источниками формирования имущества в основном являлся собственный капитал, его удельный вес составил на конец года 87,28 % от общей величины источников формирования имущества. Собственный капитал на конец года увеличился на 23185 тыс. руб. или на 47,28 %. Заемный капитал на конец года увеличился на 852 тыс. руб. но доля его в общей величине источников уменьшилась на 3,76 % и составили 12,72 %. На конец года комбинат увеличил свои нематериальные активы на 1 648 тыс. руб., а доля в общей стоимости активов увеличилась на 3,98 %.

Следующим шагом оценки эффективности разработки решений являются показатели финансовых результатов деятельности и рентабельность предприятия. Так, прибыль по отношению к предшествующему периоду выросла на 14,75 %, что также увеличило прибыль, остающейся в распоряжении организации на 18,4 %. Безусловно, в значительной степени это является следствием совершенствования системы разработки управленческих решений.

Вместе с тем, нужно отметить и малоэффективные решения. Так, например, прибыль от реализации растет медленнее, чем нетто-выручка от реализации выпускаемой продукции. Это свидетельствует об увеличении затрат на производство. Опережающими темпами растет себестоимость и расходы периода. Доля прибыли от реализации продукции, услуг и от финансово-хозяйственной деятельности снизились на 5,47 % и на 2,97 % соответственно. Снизилась также доля прибыли, остающаяся в распоряжении предприятия. Значимость финансовых результатов можно оценить также по показателям рентабельности реализации, которая в отчетном году составила 16 % ($30301 / 168384 \times 100$), что ниже, чем за предыдущий год 17,1%. Не очень качественной оказалась разработка целого ряда управленческих решений, но это зависело уже не от технологии разработки, а от контроля за исполнением управленческих решений.

Эффективность разработанных управленческих решений характеризовали такие показатели, как мощность комбината, ассортимент продукции. Интенсивность деятельности комбината определялась затратами денежных средств как в целом, так и по группам расходов (условно-постоянные, условно-переменные, оплата труда с начислениями и т.д.), инвестициями в основной капитал, а также рядом относительных показателей, таких как расходы на один рубль основных фондов, инвестиции на 100 рублей основных фондов, выручкой, валовым доходом (выручка без материальных затрат), маржинальным доходом (выручка без переменных затрат), прибылью.

Устранение неэффективных управленческих решений, то есть разработка новых управленческих решений в этом направлении должны способствовать решению ряда проблем. В целом можно сказать, что вопросы сбыта выпускаемой продукции в январе, мае-сентябре решаются положительно, в остальные месяцы эти показатели остаются крайне низкими. Причины этого представлены на рисунке 3.3.

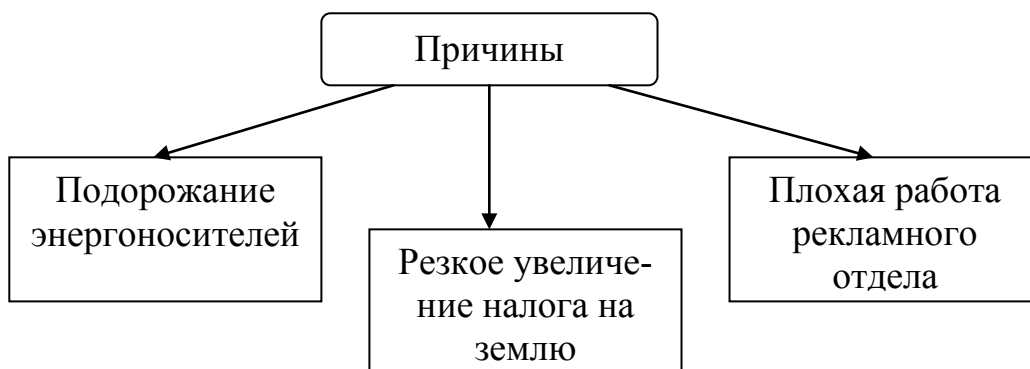


Рисунок 3.3 – Причины снижения сбыта продукции

Также предлагается несколько изменить стратегию ценообразования. Уже сейчас необходима система гибкого ценообразования и скидок хлебопекарням и пекарням – партнерам. При этом размер комиссии агентам устанавливать дифференцированно, в зависимости от вклада в конечный финансовый результат и участия в рекламной компании. Неизменная ценовая политика на протяжении всего сезона и широкое применение скидок позволят получить ООО «ДОСТАВКА» больше доходов в новом году, по сравнению с предыдущими периодами, и вызовут положительное отношение со стороны партнеров. Основные области принятия решений управленческого характера в следующем году приведены на рисунке 3.4.



Рисунок 3.4 – Области принятия управленческих решений

На рисунке 3.5 представлены возможности рассматриваемого предприятия для реализации данных управленческих решений.

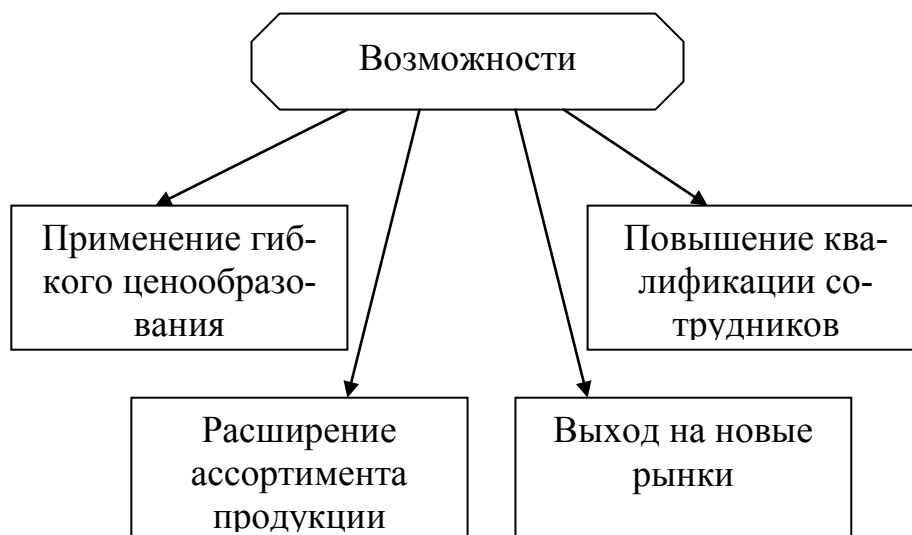


Рисунок 3.5 – Возможности предприятия для реализации решений

Таким образом, совершенствование системы разработки и принятия эффективных управленческих решений в ООО «ДОСТАВКА» позволяет констатировать, что резервы и возможности совершенствования существуют. Для этого есть достаточные материальные, финансовые ресурсы, квалифицированный персонал, грамотный менеджмент.

Заключение

На основе анализа и оценки системы разработки управленческих решений в ООО «ДОСТАВКА» в данном дипломном проекте сделаны следующие выводы:

1. Совершенствование технологий разработки управленческих решений в современной системе управления организационным, экономическим, инновационным, ресурсным, информационным потенциалом современного предприятия в условиях рыночной экономики представляет собой достаточно сложный механизм взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных действий, которые обеспечивают реализацию управленческих задач, в соответствии с конкретными целями, проблемами, а также с соответствующими методами, способами и инструментами воздействия.

2. Система разработки управленческого решения – это вид управленческого труда, обеспечивающий реализацию управленческих задач, который структурно включает: предмет решения, то есть конкретную проблему или практическую ситуацию; субъект решения, то есть лиц, наделенных правом инициировать решения и реализовывать их; объект решения - исполнители решения; цель подготовки решения; причины подготовки и реализации решения. Как процесс – управленческое решение – это поиск, группировка и анализ требуемой информации. Как явление – управленческое решение - это план мероприятий, постановление, письменное или устное распоряжение, разработка, утверждение, реализация и контроль.

3. Основные требования к разработке управленческих решений - эффективность, экономичность, своевременность, обоснованность, реальность. Экономическая сущность управленческого решения в технологии разработки проявляется в том, что на подготовку и реализацию любого управленческого решения требуются финансовые, материальные и другие затраты. Каждое управленческое решение имеет реальную стоимость. Реализация эффективного управленческого решения принесет прямой или косвенный доход, а

ошибочное решение – убытки.

4. Системы разработки управленческих решений классифицируются или группируются по функциональной направленности, характеру подготовки и реализации, времени действия и уровням принимаемых решений, числу лиц, принимающих решение и разработку, продолжительности периода, степени обязательности исполнения, способу принятия, широте охвата, предопределенности, масштабам, жесткости регламентации, направлению воздействия, надежности исходной информации, способу фиксации и способу принятия.

5. Технологии разработки управленческих решений имеют свои особенности в традиционном, системном, ситуационном, стабилизационном, социально-этическом менеджменте, но в целом сводятся к выявлению проблемы, сбору информации, ее анализу, определению целей управления при решении проблемы, разработке критериев оценки эффективности решения, идентификации проблемы с предыдущей; оценке и верификации вариантов решений, принятию, оформлению, доведению до исполнителей решения, его исполнению, контролю выполнения.

6. Для оценки эффективности системы разработки управленческого решения необходимо использовать стандарты, относительно которых можно измерить вероятные результаты реализации каждой возможной альтернативы. Эти стандарты называют критериями принятия решений. Критерии – это показатели, характеризующие варианты решений и используемые для оценки и выбора. Существуют качественные и количественные оценки вариантов решений. Качественная оценка вариантов решений используется при небольшом количестве вариантов и критериев. Количественная оценка вариантов при значительном числе критериев. Уровень эффективности осуществления решения повысится, если оно будет признано теми, кого оно затрагивает. То есть установление обратной связи имеет важное значение. Обратная связь подразумевает поступление данных о том, что происходило до и после принятия решения, благодаря чему руководитель может скорректировать реше-

ние, пока организации еще не нанесено значительного ущерба

7. На основе анализа и оценки принятия управленческих решений в ООО «ДОСТАВКА» предложены следующие рекомендации по совершенствованию системы разработки эффективных управленческих решений:

- обозначены основные проблемы функционирования, требующие разработки эффективных управленческих решений – производственно-хозяйственная деятельность (основные производственные фонды, сырьевые, трудовые, финансовые ресурсы, технологии, информация, производимая продукция и услуги, приносящие прибыль), а также внутренняя структура предприятия и организационные изменения.

- выявлены «узкие» места решения проблем и разработки управленческих решений эффективного характера. К ним в ООО «ДОСТАВКА» относятся проблемы, связанные с решением основных целей и задач предприятия (масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов).

- предложены рекомендации по совершенствованию системы разработки проблем, связанных с повышением эффективности деятельности комбината, освоением новых видов продуктов и услуг, новых производственных технологий, новых рынков, переподготовкой персонала и др.

- в качестве решаемой в самом близком времени проблемы – коррекция экономической стратегии комбината для достижения целей деятельности в организационном, кадровом и финансово-хозяйственном аспектах с учетом мониторинга внешней среды.

Руководству ООО «ДОСТАВКА» предлагается технология отслеживания наиболее важных для будущего данного предприятия факторов, а именно – ресурсы, внешняя среда, организационная структура, технология и персонал и другие. Во-первых, эти факторы имеют высокую вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия. Другая проблема – выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон, проведение SWOT-анализа. Бизнес-диагностика деятельности предприятия позволит реально оценивать ресурсы

и возможности, поскольку они являются отправной точкой разработки управленческих решений.

Таким образом, исходя из вышеизложенного, совершенствование системы разработки и принятия эффективных управленческих решений основывается на трех составляющих: правильно выбранные долгосрочные цели; глубокое понимание конкурентного окружения и реальная оценка собственных ресурсов и возможностей.

Список литературы

1. Амирханов М.М., Татаринев А.А., Трусов А.Д. Экономические проблемы управления рекреационных регионов. - М.: Инфра-М, 2017.- 141с.
2. Аникин И.Б. Новое управленческое мышление: сущность и пути формирования. - М: Пресс-сервис, 2017. - 420 с.
3. Берлин С.И. Экономический потенциал управленческих решений: социально-экономическое состояние и прогноз развития. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2018. - 375 с.
4. Белоножкин Ю.Н., Воробьев А.С. Управление и технология принятия эффективных решений. Сб. научных трудов. Университет РВИА. - Спб, 2017. - 265 с.
5. Богданов С.С, Петров А.Н., Сигов В.И. Стратегия социально-экономического управления России. - М.: Пресс-сервис, 2016.- 480 с.
6. Верпаховский Б.Э. Современный менеджмент: принципы и правила. - Нижний Новгород: НКЦП, 2016. - 270 с.
7. Галенко В.П., Страхова О.А. Как эффективно управлять организацией. – М.: Бератор-Пресс, 2016. – 160 с.
8. Григорьев И.И., Григорьев К.И. Управление в системе рекреационных предприятий / Менеджмент.- 2007.- №3.-С. 41-45.
9. Джексон Грейсон, Карла О'Делл. Управление изменением. - М.: МЦДО «ЛИНК», 2008. - 600с.
- 10.Кныш М.И., Перекатов Б.А., Тютиков Ю.П. Стратегическое планирование инвестиционной деятельности. - СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресс», 2007.- 234 с.
- 11.Кроливецкий Э.Н. Нормы и нормативы в планировании и хозяйственном регулировании. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2017. – 50 с.
- 12.Лившиц А.Я., Новиков А.В., Смирнягин Л.В. Региональная стратегия управления / Регионы: экономика и социология. - 2017. - № 3. – 56 с.

- 13.Лукичева Л.И. Управленческие решения: учебник по специальности «Менеджмент организации». – М.: Омега-Л, 2019. – 383 с.
- 14.Майк Робсон, Филипп Уллах. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 2018. - 178 с.
- 15.Михайлов В.В. Экономические аспекты государственного регулирования в сфере социальных услуг / Менеджмент.- 2019. - №5. -С.21-24.
- 16.Макарова Г.И. Управленческий анализ в системе малого бизнеса/ Бухгалтерский учет. 2019.- №9 - С. 27-30.
- 17.Нарекалов М.Т. Управление и конкурентоспособность. - М.: Интер - Пресс, 2019. - 350 с.
- 18.Осипов П.В. Система принятия управленческих решений в инновационном менеджменте / Менеджмент. - 2019. -№ 7.- С. 23-28.
- 19.Планкетт Л. Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений: Сокр. пер. англ. - М.: Экономика 2016. – 420 с.
- 20.Сапрыкин Е.М. Информационные аспекты управленческой практики / Менеджмент. - 2018. -№ 2.- С. 31-33.
- 21.Семиков В.П. Организационное поведение руководителя. – М.: Академический проект: Гаудеамус, 2017 – 204 с.
- 22.Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. – М.: ЮНИТИ, 2009.- 370 с.
- 23.Ульянова Е.П. Контроль исполнения управленческих решений / Менеджмент. - 2017. -№8.- С. 29-34.
- 24.Шаденов К.А. Правовое сопровождение в системе управления / Менеджмент. - 2018. -№ 1.- С. 11-13.
- 25.Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. – М.: Высшая школа, 2017 – 304 с.

Таблица А.1 – Классификация управленческих решений

Признак классификации	Виды управленческих решений
Объект управления	Маркетинговые, производственные, финансовые, кадровые
Характер процесса принятия решения	Интуитивные, основанные на суждениях, рациональные
Количество альтернатив	Стандартные, бинарные, многоальтернативные, инновационные
Сроки действия	Постоянные (о технике безопасности), длительного действия (должностная инструкция), периодические (ежеквартальные), краткосрочные (диспетчерование), разовые (о премировании)
Частота предоставления решений	Единовременные, циклические, частые
Форма	Письменные, устные
Содержание	Производственные, социально-политические, экономические, организационные, технические
Возможность автоматизации	Программируемые (связаны с большим объемом информации), поддающиеся частичной автоматизации (когда необходимо переработать большой объем информации за короткий срок, автоматизация – в рамках частных задач), принимаемые на основе только логического обоснования, неисследованные (на основе интуиции и опыта работы)
Время наступления последствий для объекта управления	Стратегические, перспективные, текущие, оперативные, стабилизационные
Природа и специфика способов воздействия на объект управления	Политические, экономические, технические
Число субъектов, влияющих на принятие решений	Определяющие, конкурентные, адаптирующие
Технология разработки решения	Организационные (запрограммированные, незапрограммированные), комприссы
Прогнозная эффективность	Ординарные (неэффективные, рациональные, оптимальные), синергетические, асинергетические
Степень важности учета временных ограничений на разработку, принятие и исполнение решений	Решения в реальном масштабе времени; решения, принимаемые в течение одного из этапов; решения, не имеющие явных ограничений во времени их принятия
Состав и сложность реализации решений	Простые, процессные (алгоритмизированные, размытые)
Характер учета изменения условий реализации решения	Гибкие, жесткие

Таблица А.2 – Классификация методов принятия решений

Признак	Группа методов
Задействованный раздел научных дисциплин	Методы, созданные на основе положений: - оптимального (математического) программирования; - теории управления запасами; - теории исследования операций; - теории массового обслуживания.
Содержание и тип получаемой экспертной информации	Методы, не требующие экспертной информации Методы, требующие (качественную, количественную) информацию о предпочтениях на множестве критериев Методы, требующие информацию о предпочтительности альтернатив Методы, требующие (качественную, количественную) информацию о предпочтениях на множестве критериев и о последствиях альтернатив
Этап процесса разработки и принятия решений	Методы, используемые на этапе диагностики проблемы Методы, используемые на этапе формулировки ограничений и критериев принятия решений Методы, используемые на этапе выявления альтернатив Методы, используемые на этапе оценки альтернатив Методы, используемые на этапе окончательного выбора решения Методы, используемые на этапе внедрения решения
Тип условий принятия решений	Методы, используемые для принятия решений в условиях определенности Методы, используемые для принятия решений в условиях риска Методы, используемые для принятия решений в условиях неопределенности Методы, используемые для принятия решений в условиях конфликта
Сфера деятельности ЛПП	Методы, используемые для принятия решений в области финансов Методы, используемые для принятия решений в области маркетинга Методы, используемые для принятия решений в управлении персоналом Методы, используемые для принятия решений в области управления производством Методы, используемые для принятия решений в области управления качеством Методы, используемые для принятия решений в области управления инновациями

Таблица Б.1 – Характеристика методов разработки и принятия управленческих решений

Название метода	Суть метода	Назначение и условие применения метода	Особенности метода
Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки ограничений и критериев			
Методы ситуационного анализа			
Кейс-метод	Пошаговый разбор ситуаций	Применяется для анализа управленческих ситуаций	Отличается простотой и эффективностью
«Мозговая атака» в ситуационном анализе	Анализ ситуации путем генерации идей, их обсуждения, оценки и выработки коллективной точки зрения	Применяется для обсуждения возникшей проблемы и установления основных факторов, определяющих ее дальнейшее развитие	Высокие требования к уровню квалификации и компетенции руководителя, возглавляющего заседание экспертов
Двухтуровое анкетирование	Установление влияющих факторов путем индивидуальной работы специалистов	Применяется не только для установления влияющих факторов, но и для решения других задач ситуационного анализа	Относится к числу универсальных методов ситуационного анализа
Факторный анализ	Получение аналитической зависимости, отражающей степень влияния факторов и изменения их значений на плановые или фактические показатели, характеризующие ситуацию	Применяется для оценки ожидаемых изменений ситуации при тех или иных ожидаемых изменениях факторов вследствие наметившихся тенденций либо управленческих воздействий, целесообразность которых устанавливается в процессе использования технологий ситуационного анализа	Аналитическая зависимость получается на основании статистических данных
Многомерное шкалирование	На основании математической обработки информации устанавливаются факторы, влияющие на развитие ситуации	Применяется для сокращения числа факторов, которые необходимо принимать во внимание при анализе и оценке ситуации, а также для содержательной интерпретации получаемого набора факторов	Способствует понижению размерности ЗПР

Продолжение таблицы Б.1.

Название метода	Суть метода	Назначение и условия применения метода	Особенности метода
Методы моделирования			
Модели теории игр	Оценка воздействия принимаемого решения на конкурентов	Применяется для определения наиболее важных и требующих учета факторов в ситуации принятия решений в условиях конкурентной борьбы	Используется не так часто в силу сложности и динамичности внешней среды
Модели теории массового обслуживания	Определение оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них	Применяется в условиях, когда для принятия решения требуется оценить оптимальное число каналов обслуживания, которые необходимо иметь для сбалансирования издержек в случаях чрезмерно малого и чрезмерно большого их количества	Наиболее разработаны и удобны для использования методы, в которых входящий поток является пуассоновским
Модели управления запасами	Определение времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах	Применяется для сведения к минимуму отрицательных последствий накопления запасов, что выражается в определенных издержках	Существует несколько систем регулирования запасов
Имитационное моделирование	Создание модели и ее экспериментальное применение для определения изменений реальной ситуации	Используется в ситуациях, связанных с чрезмерно большим числом переменных, трудностью математического анализа определенных зависимостей между переменными или высоким уровнем неопределенности	Все модели подразумевают применение имитации в широком смысле
Экономический анализ	Оценка финансово-экономического состояния предприятия	Используется в условиях доступности и достоверности бухгалтерской отчетности	Типичная экономическая модель основана на определении точки безубыточности

Продолжение таблицы Б.1.

Название метода	Суть метода	Назначение и условия применения метода	Особенности метода
Оптимальное линейное программирование	Нахождение максимума или минимума целевой функции при заданных ограничениях	Необходимое условие использования оптимального подхода к планированию и управлению – гибкость, альтернативность производственно-хозяйственных ситуаций, в условиях которых приходится принимать планово-управленческие решения	Традиционные критерии оптимальности: «максимум прибыли», «минимум затрат», «максимум рентабельности»
IDEF-моделирование	Анализ и разработка систем	Применяется для моделирования и анализа деятельности предприятий, так как предоставляет богатый набор возможностей для реинжиниринга бизнес-процессов	Метод основывается на технологии структурированного анализа и разработки
Методы, применяемые на этапе определения альтернатив			
Метод «мозговой атаки»	Выявление и сопоставление индивидуальных суждений	Применяется в условиях наличия группы квалифицированных экспертов	Предназначен для активизации поиска различных вариантов решений и выбора наилучшего из них
Морфологический анализ	Получение новых решений путем составления комбинаций элементов морфологической модели	Применяется для генерации альтернатив решений в условиях определения класса средств для выполнения заданных функций, а также параметров объекта	Может использоваться для прогнозирования
Методы ассоциаций и аналогий	Выявление новых идей	Применяются для генерации альтернатив решений в условиях поиска модификаций известных систем	Характеризуется простотой и эффективностью
Методы контрольных вопросов и коллективного блока	Подведение к решению проблемы с помощью наводящих вопросов	Могут применяться как в индивидуальной работе, так и при коллективном обсуждении проблемы	В вопросах содержатся рекомендации по апробированию эвристических приемов для решения задач

Продолжение таблицы Б.1.

Название метода	Суть метода	Назначение и условия применения метода	Особенности метода
Методы контрольных вопросов и коллективного блока	Подведение к решению проблемы с помощью направляющих вопросов	Могут применяться как в индивидуальной работе, так и при коллективном обсуждении проблемы	В вопросах содержания рекомендации по апробированию эвристических приемов для решения поставленной задачи
Метод «матрицы открытия»	Выбор и изучение поля возможных решений с помощью матрицы	Применяется для систематизации имеющегося материала и определения отправных пунктов дальнейшего исследования	В отличие от метода морфологического анализа часть выбранных характеристик может относиться не к системе, а к условиям ее эксплуатации
Синектика	Поиск нужного решения благодаря преодолению психологической инерции, состоящей в стремлении решить проблему традиционным путем	Применяется для активизации творчества, позволяет выйти за рамки какого-то конкретного образа мыслей и значительно расширяет диапазон поиска новых идей	Метод синектики широко использует личную аналогию (эмпатию)
Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив			
Методы многокритериальной оценки	Оценка и сравнение альтернатив по нескольким критериям	Применяется в условиях необходимости учета нескольких параметров при оценке альтернативы	Важное значение имеет обоснованность выбора критериев
Методы экспертной оценки	Построение экспертом рациональной процедуры интуитивно-логического анализа в сочетании с количественной оценкой и обработкой результатов	Применяются для широкого круга неформализуемых проблем, которые не всегда могут быть оценены в количественном измерении, а также для решения проблем социально-экономического характера или в условиях отсутствия информации из внешних источников	Существуют высокие требования к компетентности экспертов

Продолжение таблицы Б.1.

Название метода	Суть метода	Назначение и условия применения метода	Особенности метода
Экспертные методы	Прогнозирование на основании обобщения мнений экспертов о развитии объекта в будущем	Применяются при прогнозировании объектов, которые не поддаются математической информации	В состав экспертных методов входят как индивидуальные, так и коллективные методы
Фактографические методы	Прогнозирование на основании фактической информации о прошлом и настоящем развитии объекта	Применяются в условиях, когда вероятность сохранения факторов, обусловивших процесс развития в прошлом, больше, чем вероятность их изменения. При появлении неопределенных ограничений использование этих методов может привести к ошибкам в прогнозах	Надежность и точность фактографических методов может быть увеличена за счет сочетания их с экспертными методами прогнозирования
Комбинированные методы	Прогнозирование на основании экспертной и фактографической информации	Применяются для решения проблем широкого профиля (от формализуемых до неформализуемых)	Часто эти методы используются для принятия решений на высшем уровне управления
Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата			
Функционально-стоимостный анализ	Выявление зон дисбаланса между функциями объекта и затратами на них	Применяется для выбора решений и оптимизации затрат на исполнение функций объекта без ущерба их качеству	Обладает высокой практической полезностью
Метод цепных подстановок	Последовательная замена плановых величин одного из факторов для определения степени его влияния на функцию	Применяется в условиях, когда проблема имеет строго выраженный функциональный характер	Позволяет выявить, за счет каких факторов произошли отклонения фактических величин от плановых
Причинно-следственный анализ	Определение иерархии причин и следствий	Наличие полной и достоверной информации об исследуемом объекте	Сложно определить момент, когда следует остановиться

Классификация рисков

