

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.04.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

«Производственный менеджмент»
(наименование профиля)

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему: «Совершенствование процедуры разработки и принятия
управленческих решений в процессе производства на предприятии (на
примере ОАО «Азотреммаш»)»

Студент(ка) Д.А.Бочкарева _____
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Научный А.Д. Немцев _____
руководитель, (И.О. Фамилия) (личная подпись)
Профессор

Руководитель программы д.э.н., доцент М.О. Искосков _____
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия) (личная подпись)
«__» _____ 2016 г.

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева _____
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия) (личная подпись)
«__» _____ 2016 г.

Тольятти 2017

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы разработки управленческих решений	7
1.1 Сущность и характерные особенности управленческих решений.....	7
1.2 Основные элементы управленческих решений, базовые требования к ним	23
1.3 Алгоритм и методы принятия управленческих решений	29
Глава 2. Опыт принятия управленческих технологий на примере ОАО «Азотреммаш»	43
2.1 Характеристика предприятия и механизм принятия управленческих решений на предприятии ОАО «Азотреммаш»	43
2.2 Процесс принятия управленческих решений на предприятии ОАО «Азотреммаш»	50
2.3 Проблемы принятия УР на предприятии ОАО «Азотреммаш»	55
Глава 3. Пути по совершенствованию технологии принятия управленческих в ОАО «АЗОТРЕММАШ»	65
3.1 Эффективность управленческих решений на ОАО «Азотреммаш»	65
3.2 Рекомендации по совершенствованию управленческих решений на предприятии ОАО «Азотреммаш»	73
Заключение	79
Приложение А	82
Приложение Б	84
Приложение В.....	86
Приложение Г	88
Приложение Д.....	89
Список использованной литературы.....	93

Введение

Актуальность темы определена тем, что процесс жизнедеятельности каждой организации связан с процессом непрерывного изменения и развития. Организация может реализовывать стоящие перед ней цели только в том случае, если ее изменения адекватны изменениям и требованиям существующей экономической среды рыночных отношений.

Для современного состояния науки характерен переход к глобальному рассмотрению степени разработанности проблемы «Совершенствование принятия управленческих решений», вопросам исследования посвящено множество работ. В основном материал, изложенный в учебной литературе, носит общий характер, а в многочисленных монографиях по данной тематике рассмотрены более узкие вопросы проблемы «Совершенствование принятия управленческих решений». Однако требуется учет современных условий при исследовании проблематики обозначенной темы.

Высокая значимость и недостаточная практическая разработанность проблемы «Совершенствование принятия управленческих решений на примере производственных предприятий» определяют несомненную новизну данного исследования. Дальнейшее внимание к вопросу о проблеме «Совершенствование принятия УР» необходимо в целях использования современных технологий принятия управленческих решений является важным для руководителя, одним из основных профессиональных умений которого является умение принимать эффективные управленческие решения. И в острой конкурентной борьбе при прочих равных условиях добиваются успеха, устойчиво развиваются и выживают те организации, которые поставили себе на службу дополнительные возможности, предоставляемые совершенствованием принятия управленческих решений.

Темой данной работы является «Совершенствование процедуры принятия управленческих решений в процессе производства на примере предприятия ОАО «Азотреммаш».

Объектом исследования является деятельность производственное предприятия ОАО «Азотреммаш».

Предмет исследования – разработка управленческих решений на предприятии.

Целью магистерской работы является изучение и оценка опыта, разработки принятия и реализации управленческих решений, а также выработка рекомендаций по их совершенствованию.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Раскрыть теоретические основы разработки управленческих решений.
2. Исследовать процесс разработки управленческих решений на ОАО «Азотреммаш».
3. Выявить проблемы разработки управленческих решений на ОАО «Азотреммаш».
4. Предложить пути совершенствования разработки управленческих решений на ОАО «Азотреммаш».

В магистерской работе используются следующие методы исследования: теоретический анализ документальных и литературных источников, анализ документов, собеседование. Существенно дополнил полученный исследовательский материал такой метод как фотография рабочего дня.

Изученность. Существенный вклад в исследование проблем эффективности менеджмента, поведения организации при решении поставленных целей внесли ученые-экономисты и практики И. Ансофф, Х.Виссема, П. Друкер, М. Портер, Г. Саймон, А. Стрикленд, С.Фишер и др. Вопросам исследования сущности и содержания управленческих решений посвятили свои работы В.В. Глущенко, А.Г. Ивасенко, И.Д. Ладанов, А.Э.Саак, Л.Е. Соколова и др [1-5]. Рассмотрению проблем, связанных с

принятием управленческих решений, уделили внимание Е.И. Бражко, Е.П.Голубков, О.С. Виханский, И.Л. Карданская, Л.И. Лукичева, Р.А. Фатхудинов, Е.Ю. Хрусталева, Л.П. Яновский и др [6,7].

Из зарубежных авторов, работавших по исследуемой проблеме: Т.Бойделл, Н. Виннер, Ф. Котлер, Р.Д. Льюис, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Ф. Харрисон и др [8-10].

Практическая значимость. Методика и результаты исследования могут быть полезны для организации видов сферы обслуживания. Разработанные рекомендации позволяют совершенствовать и улучшать систему принятия управленческих решений на предприятии ОАО «Азотреммаш».

Источниками информации для написания практической части работы по теме «Совершенствование системы разработки управленческих решений на предприятии «Азотреммаш»» послужили базовая отчетная информация по предприятию ОАО «Азотреммаш» за 2014 – 2016 гг.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные рекомендации позволят совершенствовать и улучшать систему принятия управленческих решений на предприятии ОАО «Азотреммаш».

Структура работы. Исследование состоит из введения, трех глав, заключения, приложения и списка использованной литературы. Во введении обоснована актуальность выбора темы, поставлены цель и задачи исследования, охарактеризованы методы исследования и источники информации.

Во введение дана общая характеристика проблемы исследования, обоснована актуальность темы, поставлена цель исследования, приведены задачи исследования, сформулированы объект и предмет исследования, научная новизна, практическая значимость, указаны структура и объем работы.

Глава первая раскрывает общие вопросы процедуры принятия управленческих решений в процессе производства, определяются основные понятия, обуславливается актуальность звучание вопросов «Совершенствование процедуры принятия управленческих решений в процессе производства».

В главе второй подробно рассмотрены механизмы принятия УР, процесс принятия решений и основные проблемы принятия УР на предприятии «Азотреммаш».

Глава третья имеет практический характер и на основе отдельных данных делается анализ современного состояния предприятия, а также предлагается вариант для улучшения принятия управленческих решений и соответственно развития предприятия «Азотреммаш».

Новизна диссертационного исследования:

1. Предложен алгоритм принятия управленческих решений в условиях неопределенности с целью повышения эффективности результатов деятельности предприятия, отличающийся от существующего тем, что этот метод основан на практическом подходе и анализе ситуации изнутри предприятия.
2. Разработаны мероприятия, позволяющие оценить риски будущих решений и тем самым повысить эффективность принимаемых управленческих решений. Новизна предлагаемых мероприятий заключается в использовании практически полученных данных и применение их в теоретических алгоритмах принятия решений.

Глава 1. Теоретические основы разработки управленческих решений

1.1 Сущность и характерные особенности управленческих решений

Важным резервом для увеличения производительности общественного производства считается усовершенствование качества решений, принимаемых руководителями.

Понятие «решение» крайне многозначно в современное время. Это понятие предполагается и как акт выбора, и как процесс, и как результат выбора. Основная причина разноплановой трактовки понятия «решение» состоит в том, что всегда в это определение вкладывается смысл, соответствующий конкретному направлению изученности.

Решение как процесс характеризуется тем, что он, протекает в некотором временном промежутке, осуществляется в несколько этапов. В связи с этим уместно рассказать об этапах подготовки, принятия и реализации решений. Первый этап принятия решений можно толковать как выбор, осуществляемый персонально или группой лиц, принимающих решение (ЛПР) с помощью определённых принципов [11].

Решение, как правило, закрепляется в письменной либо устной форме и заключается в разработке плана (программу) действий по достижению поставленной цели.

Решение значит одним из видов мыслительной деятельности и наличием воли человека. Его определяют следующие признаки:

- возможность выбора из множества альтернативных вариантов: если нет доступных вариантов, то нет выбора и, следовательно, отсутствует решение;
- необходимость поставленной цели: бесцельный выбор не является решением;

- наличие твердой силы воли ЛПР при выборе решения, так как ЛПР складывается решение через противостояние мотивов и мнений.

Под управленческим решением соответственно понимается:

- Поиск и определение наиболее результативного, наиболее оптимального и рационального варианта действий руководящего лица.
- Конечный результат постановки и разработки решения [12].

Большой интерес представляет процесс принятия и реализации решений как последовательность взаимосвязанных стадий, этапов разнообразных действий руководителя, раскрывающая технологию мыслительных действий, поисков истины и анализа заблуждений, направление к цели и способов её достижения. Именно такой подход разрешает понять зафиксированный акт управленческого решения, первопричину такого происхождения.

Для управленческого решения предъявляется ряд требований, к числу которых можно отнести:

1. Целевая направленность; определяется тем, что решение должно стремиться к достижению определенной цели.
2. Аргументированность, т.е. получаемое решение отражает объективную обоснованность совершенствования объекта и средства управления им. Решение, которые парадоксально этим закономерностям, довольно инертно или динамично отторгаться. А это увеличивает дополнительное потребление ресурсов, а значит, приостановит развитие предприятия.
3. Компромиссность. Это требование необходимо из-за того, что УР почти всегда имеют отрицательные последствия, потому что не удастся принять решение, которое полностью удовлетворит предприятие, работников и руководителя. Всегда кто-нибудь останется недовольным принятым решением. Поэтому

необходимо иметь в виду надежную эффективность данного решения. К примеру, принимая работников с пожизненным наймом, руководство организации должно предполагать, что неминуемы дополнительные издержки на заработную плату, особенно в условиях экономического упадка. Но можно рассчитывать в долгосрочной перспективе на сохранение преданности работников и сохранение корпоративного духа, что является выгоднее для предприятия.

4. Актуальность. На момент появления проблемной ситуации до периода принятия решения в объекте управления должно пройти не слишком много времени и не произойти непоправимых изменений, делающих принятое решение не актуальным.
5. Соответствие полномочиям ЛПР. Это необходимое условие директивности принятого решения. Это важный фактор потому, что руководитель возлагает всю ответственность на себя за принятое решение и его результат. Злоупотребление полномочий порождает предпосылку неисполнения решения. Так же руководителю лучше не принимать решений, входящих в обязанности менеджеров среднего звена, т.к. это может привести к уменьшению у подчиненных инициативности.
6. Нелогичность и согласованность с основными принципами управления и прежде принятыми решениями, потому как ни одно решение не осуществляется изолировано, оно всегда дополняет остальные решения.
7. Экономичность и эффективность. Условие эффективности состоит в обеспечении достижения запланированных целей. При этом необходимо, чтобы цель осуществлялась при минимальных расходах и издержках, чтобы решение было экономичным [13].

Эффективного начальника отличает опыт и способность принимать решения, предусматривая все недостатки, однако, никак не позволяя им нейтрализовать собственную волю. Руководитель должен знать, что принятие даже малоэффективного решения разумнее, нежели отсутствие решения. Совместно с этим случаются ситуации, если из-за нехватки данных именно непринятие решения делается исключительно правильным методом действия. В таком случае руководитель получает больше шансов на саморегуляцию компании, чем на собственную предприимчивость.

Управленческое решение является каркасом, фундаментом процесса управления в любой организации. Природа УР связана с социальными, экономическими, правовыми, организационными и технологическими интересами предприятия (рисунок 1).

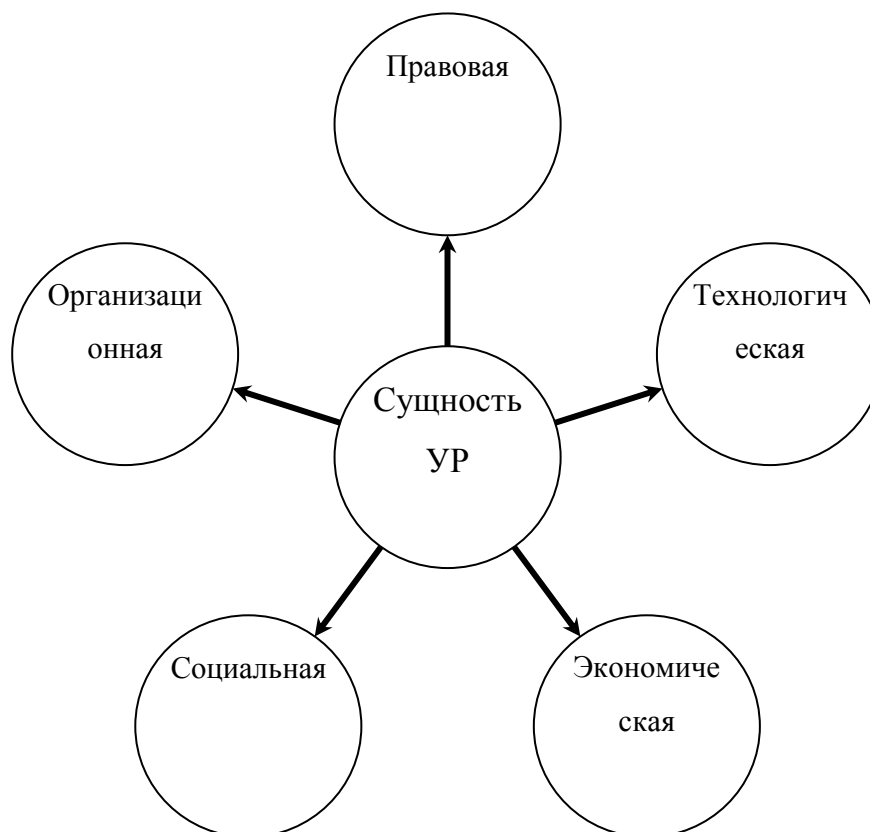


Рисунок 1 - Сущность управленческих решений

Экономический смысл управленческого решения заключается в том, что на разработку и осуществление любого решения необходимы материальные, денежные и другие ресурсы. Следовательно, каждое управленческое решение имеет свою ценность. Эффективное управленческое решение должно приносить предприятию прибыль, а ошибочное решение - убытки, а иногда и завершение существования деятельности компании.

Организационная сущность УР состоит в том, что для разработки и исполнения управленческого решения организация должна иметь следующие ресурсы, в том числе:

- работоспособный коллектив;
- инструкцию и положения, регламентирующие права, обязанности работника в данной сфере деятельности;
- необходимые ресурсы, в том числе финансовые и информационные;
- необходимое оборудование;
- систему контроля;
- отслеживать процесс разработки и исполнения управленческого решения [14].

Социальная сущность управленческого решения заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на сотрудника с целью побуждения его к активной деятельности в коллективе. К этим рычагам относятся:

- потребности;
- интересы;
- мотивы поведения;
- ценности человека.

Правовая сущность управленческого решения состоит в точном соблюдении нормативно – правовых актов, а также устава и других документов самой компании. Нарушение законодательства при разработке

УР может привести к отмене решения, юридической ответственности за его реализацию.

Технологическая сущность управленческого решения проявляется в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для разработки и реализации УР. Планируя разработку и реализацию УР, руководитель одновременно должен формировать для него технологическую основу [15].

Посредством решения устанавливаются цель, виды, объем деятельности, права и ответственность, фиксируется фактическое состояние явлений, предметов в данный момент времени и т. п.

Соответственно управленческое решение отражается в форме различного рода документов, для каждой формы разработки управленческого решения используется свой набор форм реализации (рис 2).

Есть 3 группы формы разработки: А, Б, В.

К группе А относят:

- Указ
- Закон
- Приказ
- Постановление
- Распоряжение

К группе Б:

- Указание
- Положение
- Протокол
- Инструкция
- Правила
- Кодекс

К группе В относятся следующие формы разработок:

- Соглашение

- Договор
- Контракт
- Оферта
- Акцепт

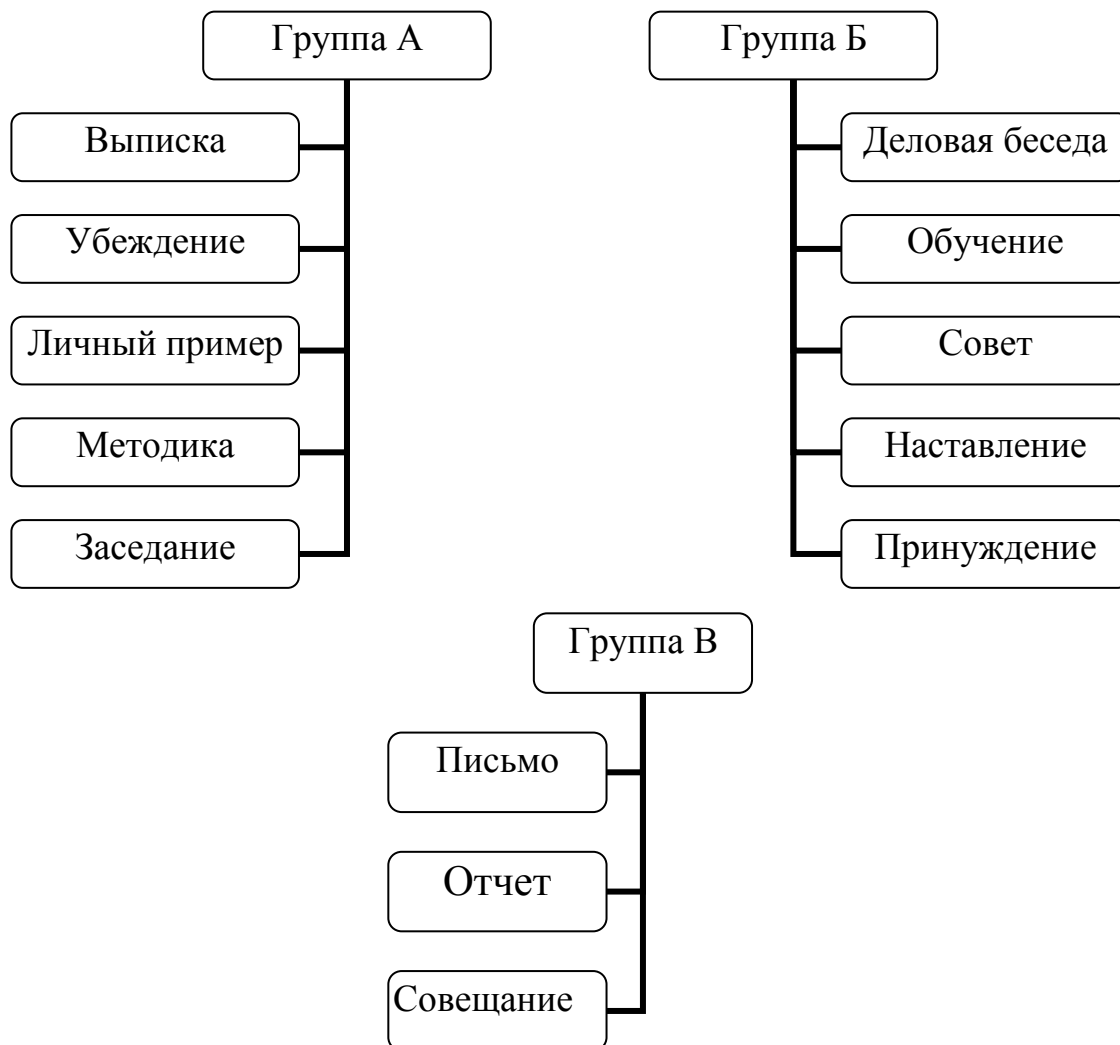


Рисунок 2 - Совместное использование форм разработки и реализации управленческих решений

Основными принципами принятия управленческих решений являются:

1. Системность. Некоторые организации работают вхолостую, испытывая из-за этого материальные потери. На таких предприятиях прослеживается демотивация сотрудников. Это связано с тем, что либо принятые решения были не приемлемы, либо решения были верные, но при их осуществлении натолкнулись на проблемы из-за того, что не

учли различные факторы. Этот принцип ориентируется на универсальный учет значимых условий [16].

2. Стандартизация. Содержание этого принципа состоит в том, что большую часть реальных управленческих ситуаций возможно разбить на комплект стандартных или базовых ситуаций. Операция разработки и осуществления УР для стандартных ситуаций подробно исследованы, а действия руководителя в подобных вариантах хорошо знакомы из практики.

Когда управленческую ситуацию нельзя разбить только на стандартные ситуации, то изучается возможность ее разделения на известную стандартную часть и добавляется нестандартная часть. Для нестандартной части ситуации требуется индивидуальный анализ, чтобы найти специальное решение, индивидуальное для данной ситуации.

3. Оптимальная информированность. Для того чтобы эффективные управленческие решения были достижимы, необходимо надлежащая информационная база. Для любого управленческого уровня имеется оптимальный объем информационной базы, обуславливаемый рядом условий.
4. Автоматизм исполнения управленческих решений. Принцип заключается в том, чтобы принятое руководителем «решение» автоматически (то есть обязательно, причем в максимально короткие сроки и в неискаженном виде) доводилось до требуемого уровня и становилось практическим руководством к действию.

Чтобы реализовать этот принцип, необходима система хорошо отлаженных и взаимоувязанных управленческих механизмов. Если такие механизмы отсутствуют или их совокупность недостаточна, любое, даже самое хорошее решение может остаться нереализованным или его выполнение неоправданно затягивается.

5. Учет вероятных последствий. Рациональное управленческое решение предполагает учет вероятных последствий его реализации.
6. Свобода выбора. Если у человека (группы), принимающего решение, нет или недостаточно условий для выбора из множества возможных вариантов, то об эффективном решении остается только мечтать. Вышестоящий руководитель, который связывает по рукам и ногам нижестоящего руководителя, не дает и шага сделать самостоятельно, не вправе рассчитывать на принятие им эффективных решений.
7. Ответственность. Принимающий решения несет ответственность за результаты реализации принятого решения. Это в равной степени относится и к коллегиально принятому решению. Заметим, что решение человека о самом себе не связано с таким высоким чувством ответственности за судьбу лиц, зависящих от руководителя, как это характерно при принятии решений, непосредственно касающихся этих лиц (хотя и в индивидуальной деятельности решения действующего субъекта оказывают определенное влияние на судьбу окружающих лиц).
8. Соразмерность прав и ответственности. Наихудшие решения принимаются тогда, когда имеющий право принимать решения не несет за них ответственности и когда тот, на кого возложена ответственность, не имеет права решать.
Данный принцип предполагает оптимальное распределение обязанностей и ответственности между руководителем и исполнителем разного уровня, а именно: уровень ответственности и степень компетентности лица, принимающего решение, должны соответствовать содержанию и уровню его функциональных обязанностей.
9. Творчество. В управлении не всегда высоко ценилось творчество, но сейчас это важная ценность и, вероятно, ее значение будет расти.

Особо творческий подход требуется, когда имеющимся решениям не хватает эффективности и силы. Он необходим для уточнения проблем и поиска идей, выходящих за пределы обычных рамок, для того чтобы подвергнуть сомнению базовые предположения.

В процессе творческого решения проблем выделяют и описывают пять стадий: изучение проблемы, выработка идей, отсев примененных идей, планирование нововведений, обратная связь и анализ.

10.Своевременность. Он ориентирует на выбор наилучшего момента для принятия решения. Решение не дает ожидаемого эффекта, если оно преждевременно и, тем более, если оно запоздало. Напрашивается аналогия со стрельбой по движущейся мишени. Преждевременный выстрел здесь столь же «результативен», как и выстрел, сделанный с опозданием.

11.Единство коллегиальности. Единоначалие и коллегиальность, на первый взгляд, исключают друг друга. Первое предполагает персональную ответственность за принятие решения и соответствующее право, второе - коллективную ответственность и право. Однако на самом деле они могут быть удачно совмещены. Скажем, руководитель при подготовке решения активно консультируется с подчиненными (коллегиальность) и с учетом их мнения принимает решение, беря на себя всю полноту ответственности (единоначалие). Коллегиальность в данном случае выражается в неявной форме, хотя она может проявиться и более явно (например, при коллективном обсуждении альтернативных предложений).

12.Соучастие. Он означает активное и непосредственное участие в принятии решения тех, кого оно касается. Нарушение этого принципа приводит к тому, что люди привыкают быть только исполнителями, считают, что участвовать в решении производственных проблем - не их дело. Такой подход формирует и закрепляет известный стереотип

мышления: «Наше дело маленькое, пусть за нас начальство думает». У этого стереотипа есть подлинно-трагическая сторона: работники могут выполнять работу, зная, что она ведет к ошибочным результатам [17-19].

Характеризуя причины необходимости принятия решений, представляется возможным выделить решения:

1. Логически обусловленные технологией процесса.
2. Случайные, необходимость в которых возникает, если проблема порождается факторами, которые могут появиться или не появиться при достижении целей.

Управленческие решения принято классифицировать по следующим основаниям:

1. В зависимости от степени уникальности, управленческие решения обуславливающие необходимость разработки и принятия, делятся на запрограммированные, незапрограммированные.

Запрограммированные (высокоструктурированные), т.е. являющиеся результатом реализации определенной последовательности действий и шагов.

Незапрограммированные (слабоструктурированные), требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами.

2. По основанию (характеру принятия):

Интуитивные решения — выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен;

Основанные решения на суждениях принимаются на базе знаний и накопленного опыта. Они основываются на прогнозе будущих результатов. Метод гарантирует недопущение грубых ошибок [20].

Рациональный способ решения проблем называют лучшим. Он предполагает формулирование всех возможных альтернатив, разработку системы предпочтительного варианта.

3. По степени новизны:

Традиционные решения составляют около 90% решений, принимаемых в периодически повторяющихся ситуациях. В основном применяются на среднем и нижнем уровнях управления.

Оригинальными называют решения, принимаемые в новых ситуациях, для решения новых проблем. Они требуют сбора и анализа дополнительной информации и проявления инновационных способностей руководителя.

4. По степени определенности:

Определенность – выбор альтернативы в условиях, когда в точности известны результаты каждого из вариантов;

Неопределенность – выбор альтернативы в условиях невозможности оценить вероятность потенциальных результатов;

Вероятностная определенность – выбор альтернативы в условиях неясности результатов вариантов.

5. По характеру:

Стратегические решения — решения относительно набора действий, направленных на достижение целей организации посредством ее приспособления (адаптации) к изменениям внешней среды.

Текущие решения - решения, развивающие и уточняющие перспективные решения и принимающиеся в рамках подсистемы или этапа одного из его циклов, например, цикла разработки.

Оперативные решения - решения, охватывающие производственные процессы по изготовлению и поставкам элементов более низкого уровня, доводящие плановое задание до конкретных исполнителей в каждом подразделении.

6. По функциональной направленности:

Планирующие – основаны на специальном исследовании для формирования заключения о возможном развитии и результатах какого-либо управленческого процесса;

Организационные - предусматривают формирование новой или совершенствование имеющейся структуры управления компанией, а также комплекс административных мероприятий по организации выполнения задания;

Активизирующие - для повышения эффективности выполнения задания формируют решения по активизации деятельности работников компании за счет стимулирования и мобилизации;

Координирующие - при появлении непредвиденных в плане мешающих воздействий необходимы для гармонизации деятельности компании;

Контролирующие решения направлены на обеспечение своевременного выполнения планов и намеченных рубежей развития;

Информирующие решения направлены на ознакомление инициаторов и исполнителей решения с необходимыми им сведениями, а также с промежуточными и конечными результатами выполнения задания.

7. По причинам:

Ситуационные управленческие решения вызваны событиями, нарушившими запланированный ход мероприятий. Обычно это текущие, повседневные решения руководителя. Большое их количество свидетельствует о неэффективном процессе управления и возможности возникновения кризиса.

Управленческие решения по предписанию определяются соответствующим регламентом.

Программные управленческие решения носят долговременный и всеобщий характер, определяют главные направления развития, являются

основой для более детальных решений, призванных обеспечить достижение задач программы на каждом этапе ее реализации в определенные сроки.

Инициативные решения принимаются управляющими, занимающими достаточно высокое, главенствующее положение.

8. По степени регламентации:

Нормативные решения обязательно должны быть выполнены и не предполагают ни какой инициативы.

Ориентирующие решения определяют возможные варианты деятельности сотрудников, при наступлении определенных условий.

Рекомендующие решения определяют возможные направления деятельности сотрудников не представляя им конкретной схемы действий.

9. По числу критериев:

Однокритериальные решения позволяют оценивать альтернативы на основе одного критерия (показателя), степень важности которого может зависеть от объективных условий или определяться субъективно ЛПР.

При оценке многокритериальных решений используется система показателей. Это создает необходимые трудности, так как необходимо выбрать и оценить их влияние на конечный результат.

10. По организации:

Индивидуальная форма организации принятия управленческого решения характеризуется тем, что руководитель единолично (индивидуально) принимает решение и несет за него персональную ответственность.

При коллективной форме все члены коллектива участвуют в процессе принятия решений (на основе голосования или консенсуса).

Коллегиальная форма принятия решений означает, что работу по подготовке и принятию решения выполняет группа специалистов, уполномоченных для этого коллективом сотрудников.

11. По содержанию:

Решения, имеющие количественные характеристики, (утверждение бюджета, привлечение инвестиций, установление тарифов на услуги аренды земли).

Решения, которые не имеют количественных характеристик (формирование корпоративной культуры, решение кадровых вопросов, управление общественными отношениями), носят субъективный характер, так как определяются личностью субъекта, их принимающего.

12. По направлению:

Решения для воздействия на внешнюю среду предприятия касаются ближнего окружения, партнеров, клиентов, кредиторов;

Решения для воздействия на внутреннюю среду предприятия связаны с управляемой системой (например, изменение штатного расписания, которое повлечет за собой сокращение сотрудников или разработку новой структуры управления, в результате появится новая должность топ-менеджера).

13. По масштабу:

Общие - затрагивают все предприятие, его производственную и финансово-хозяйственную деятельность. Общие управленческие решения определяют коренные изменения на предприятии, а также дальнейшее развитие производства (компьютеризация производственного и управленческого процессов, переход на выпуск новой продукции, реорганизация предприятия и т. п.);

Частные - касаются каких-либо подсистем, затрагивающих текущие вопросы (например, о дисциплине, об увольнении сотрудника, об изменении графика работы какого-либо подразделения и т. п.).

14. По степени альтернативности:

Определенность – выбор альтернативы в условиях, когда в точности известны результаты каждого из вариантов;

Неопределенность – выбор альтернативы в условиях невозможности оценить вероятность потенциальных результатов;

Вероятностная определенность – выбор альтернативы в условиях неясности результатов вариантов.

15. По характеру разработки и реализации (по стилю):

Уравновешенные решения подразумевают, что усилия лица, принимающего решения, на поиск и оценку альтернатив распределяются примерно одинаково. Эти решения эффективны для исполнителей с высокой классификацией и завышенной самооценкой [21].

Импульсивные решения подразумевают, что подготовка альтернативных вариантов занимает гораздо больше времени, чем оценка, а решение носит субъективный и рискованный характер. Для эффективной реализации импульсивных решений необходим высокий личностный и профессиональный авторитет руководителя среди подчиненных и его высокая харизма;

Инертные решения подразумевают, что процесс поиска различных вариантов решения протекает медленно и неуверенно. Такие решения вторичны, а расходы на их обоснование значительно превышают усилия, затраченные на поиск вариантов. Они слабо активизируют персонал на выполнение решений. Инертные решения эффективны при сложившемся процессе управленческой деятельности, хорошей поддержке со стороны руководителей всех уровней, а также при возможности лоббировать свои интересы во внешней среде.

Для рискованных решений характерна более высокая интенсивность работы на этапе поиска альтернативных вариантов, нежели на этапе их оценки. Такие решения свойственны азартным людям – игрокам. Данные решения эффективны при общем позитивном настрое руководителя и исполнителей, когда возможная неудача существенно не ухудшает материального и социального состояния коллектива. Рискованные решения обычно страхуют или используют другие методы снижения возможного ущерба; Осторожные решения характеризуются тщательностью сбора

руководителем всех вариантов, критичной оценкой альтернатив, большим количеством согласований. Такие решения эффективны в разрешении проблем, касающихся жизни человека и состояния среды его обитания. Например, решения, связанные с деятельностью персонала на атомных, тепло- и электростанциях

Состав, структура, содержание и форма управленческих решений определяются указанными критериями и классификационным основанием. Итак, при всей своей потенциальной ценности решения останутся лишь благими пожеланиями, если не воплотятся в конкретные действия. Лучше вообще не начинать дело, чем принимать невыгодные, а то и недозволенные решения лишь на том основании, что они хорошо известны, удобны или кого-то устраивают [22].

Основными средствами управленческой деятельности, определяющими технологию ее осуществления, являются информационное обеспечение, организационная техника управления, условия управленческой деятельности (организация рабочего места) и, естественно, профессионально – деловые, социально – психологические и другие личностные качества самого субъекта деятельности.

1.2 Основные элементы управленческих решений, базовые требования к ним

Итогом действия менеджера считается управленческое решение. От того, насколько верным будет это решение, зависит вся деятельность предприятия. А также это решение влияет на то будет ли достигнута установленная цель или нет. По этой причине принятие менеджером того или иного решения предполагает определенные трудности. Менеджер берет на себя ответственность за предложенное решение. У каждого принятого менеджером решения присутствует и неопределенность, при выборе одного из вариантов решений.

Главным компонентом любого процесса принятия УР считается проблема, под которой подразумевается расхождение практического

состояния управляемого объекта (например, в сфере обслуживания) желаемому либо заданному, т. е. цели или итогу деятельности. Формирование плана действий по предотвращению проблемы является сущностью процесса принятия решений.

Самая элементарная схема принятия решений «идеальная» [16], она подразумевает, что процесс предполагает собой прямое перемещение от одного этапа к другому.

Можно было бы вставить эту схему в данную работу, но правила, которые действуют на сегодняшний день для диссертационной работы не позволяют этого сделать, т.к. рисунок должен быть «редактируемый». Не собираюсь заниматься такими бесполезными делами как перерисовывание рисунков, лучше совершенствуйте систему обучения и способы контроля при написании таких работ.

После определения проблем при принятии решений и определения условий и обстоятельств, приводящих к ее появлению, выполняется разработка решений, из которых отдается предпочтение наилучшему решению.

Таким образом, базу для постановки проблемы принятия решений составляет появление условий, которые порождают возникновение проблемы. Представление проблемной ситуации дает понимание о факторах, которые следует основательно проанализировать и рассмотреть все возможные решения. В первую очередь, необходимо установить, считаются ли они внутренними или внешними по отношению к данному предприятию, так как способность влияния на эти две категории факторов разнообразны.

К внутренним условиям среды производственных предприятий в наибольшей мере относят: цели и стратегию развития, структуру производства и управления, финансовые и трудовые ресурсы, закупку и поиск источников, маркетинг, управление запасами. Они формируют предприятие как систему, взаимосвязь и взаимодействие элементов которой

обеспечивает достижение стоящих перед ней целей. Поэтому изменение одного или нескольких факторов одновременно вызывает необходимость принятия мер управленческого воздействия, направленных на сохранение свойств системы как целостного образования.

Первая группа внешних факторов практически неуправляема со стороны менеджеров организации, но оказывает на ее деятельность косвенное (опосредованное) влияние, которое необходимо учитывать. К ней относят состояние макроэкономической среды, в которой действует конкретная отрасль. Обычно это – экономические, социально-демографические, политические, юридические и технологические факторы. Например, экономическое состояние страны (региона) воздействует на работу организации через такие параметры среды, как наличие капитала и рабочей силы, уровни цен и инфляции, производительность труда, доходы покупателей, правительственная финансовая и налоговая политика и др.

Так, инфляция приводит к сокращению покупательной способности и снижает спрос на продукцию, производимую организацией. Повышение уровня цен на продукцию сопряженных отраслей вызывает соответственное увеличение затрат на производство в организации, что имеет своим следствием рост цен на ее продукцию и может вызвать "отток" определенной группы потребителей. При сокращении своих доходов покупатели изменяют состав и структуру потребления, что также может оказать воздействие на спрос. Уровень научно-технического развития в стране оказывает сильное влияние на структуру экономики, на процессы автоматизации производства и управления, на технологию, с помощью которой производится продукция, на состав и структуру персонала организаций и, что особенно важно, на конкурентоспособность продукции и технологий. Учет многочисленных и разнообразных факторов среды, выбор главных среди них и предвидение возможных изменений в их взаимовлиянии - сложнейшая задача, стоящая перед руководителями и менеджерами [24].

Вторая группа внешних факторов в меньшей мере поддается воздействию со стороны менеджеров организации. К ней относят состояние микроэкономической среды, которая обозначает аспекты внешней среды, непосредственно воздействующие на организацию в силу своего близкого взаимодействия с внутренними структурами организации. В такой деловой среде действуют конкуренты, поставщики, потребители, к ней относятся рынки труда и финансовые институты, которые изначально формируют планы и деятельность компании.

Необходимым элементом (и параметром) процесса принятия управленческих решений является оценка тех действий, которые предпринимаются на его различных стадиях.

Управленческим называется решение, принятое в торговой системе и направленное на: управление управляемой деятельностью; маркетинговое планирование; финансовое планирование; управление человеческими ресурсами; взаимодействие с внутренней и внешней средой.

Таким образом, процесс принятия решений в розничной торговле должен осуществляться с учетом особенностей этой области экономики, а также влияния внутренних и внешних факторов и ограничений. Это поможет повысить качество и обоснованность решений на всех уровнях управления.

На первой стадии в качестве критерия распознавания проблемы чаще всего используется целевая установка, по отклонению от которой и судят о возникновении проблемы.

Стадия разработки решений начинается со сбора и обработки информации, необходимой для выработки курса действий.

На стадии выбора и реализации решения проблемы применяются различные критерии, позволяющие из множества проектных предложений выбрать допустимые, а из них - наиболее полезные или предпочтительные для решения целей организации. От того, насколько обоснованно они выбраны, зависит качество управленческих решений, а оно, в свою очередь,

предопределяет конкурентоспособность организации, быстроту ее адаптации к изменениям хозяйственной ситуации и, в конечном счете, эффективность и прибыльность.

Лица, принимающие решения, называются субъектами решения. Это могут быть индивидуумы или группы менеджеров, которые имеют полномочия для принятия решений. Кроме того, к процессу разработки и принятия решений на всех его этапах могут быть привлечены эксперты - специалисты по конкретным проблемам, процедурам, этапам. Эксперты могут оказать существенную помощь в постановке задачи, в разработке возможных ситуаций; они могут сформировать цели и установить ограничения, разработать варианты решений и дать оценку их последствий и т.д. За свои рекомендации эксперты несут ответственность [25].

Управленческие решения, разрабатываемые и принимаемые в организациях, затрагивают интересы многих людей. Руководитель должен уметь объяснить исполнителям, высшему руководству, почему он принял то или иное решение. К управленческому решению предъявляется ряд требований таблица 1

Таблица 1 - Требования к управленческим решениям и условия достижения

Требования к УР и условиям их подготовки и реализации	Условия достижения требований
1. Соответствие УР действующему законодательству и уставным документам компании	1.Самоконтроль 2.контроль со стороны юриста, референта
2. Наличие у руководителей должностных полномочий (прав и ответственности) для ПРУР	1.Внедрение должностных инструкций 2.Наличие полной и достоверной информации об отделах и службах

3. Наличие в тексте УР четкой целевой направленности и адресности (исполнителям должно быть ясно, на что направлено разрабатываемое решение и какие средства будут использоваться)	1. доведение до каждого исполнителя его роли в управленческих решениях 2. Формулировка для каждого цели, сроков, ресурсов.
4. Соответствие формы УР его содержанию	Контроль со стороны юриста, референта
5. Достижение своевременности (нельзя спешить или опаздывать)	1. Знания и интуиция руководителя 2. Реальная оценка ситуации
6. Отсутствие в тексте решения противоречий самому себе или ранее реализованным решениям	1. Самоконтроль 2. Контроль со стороны юриста, референта
7. Возможность технической, экономической и организационной выполнимости УР	1. Заключение специалистов понимающих проблему 2. Заключение экспертов компании
8. Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля выполнения УР	1. Оперативный контроль 2. Профессиональный аудит
9. Учет возможных отрицательных последствий при реализации УР в экономической, социальной, экологической и других областях	1. Заключение внешних экспертов, 2. Оценка рисков

10. Наличие возможности обоснованного положительного результата	1. набор (комплекс) расчетов по рискованным событиям 2. оценка истинной стоимости этого управленческого решения 3. стратегические прогнозы развития компании при реализации этого решения
---	---

Итак, представленная схема процесса принятия решений отображает логику управленческой деятельности, а не ее сложность. На практике этот процесс более сложен и допускает не только последовательность, но и параллельность ряда процедур, что позволяет значительно сократить время принятия решений. Он помогает выявлять важные проблемы конкретной компании, а также степень неопределенности, в которой она действует. Эффективность же этого процесса во многом зависит от методов, которыми оперируют менеджеры и руководители при выполнении всех необходимых видов управленческих работ.

1.3 Алгоритм и методы принятия управленческих решений

Важнейший организационный аспект разработки и реализации управленческих решений – организация последовательности работ, необходимых для выполнения этого процесса. Здесь особое значение приобретает тип менеджмента, существующий на предприятии.

Теория алгоритмов определяет понятие «алгоритм» как точное предписание, определяющее процесс преобразования информации. Алгоритм разработки решений – логическая последовательность операций по разработке управленческого решения.

Рассмотрим возможные алгоритмы процесса разработки и принятия решений при различных типах менеджмента.

1. При традиционном менеджменте:

- выявление проблемы;
- сбор информации;
- анализ информации;
- определение целей управления при решении проблемы;
- разработка критериев оценки эффективности решения;
- идентификация проблемы с предыдущей;
- прогнозирование по аналогии;
- оценка и верификация вариантов решений;
- принятие, оформление, доведение до исполнителей решения, его исполнение, контроль выполнения [26].

Таким образом, принятие решений при традиционном менеджменте основывается на изучении прошлого опыта решения аналогичных проблем, а также прогнозировании последствий по аналогии с ранее наблюдавшимися последствиями. Эти особенности накладывают свой отпечаток на алгоритм принятия решений, в составе которого появляются этапы, связанные с идентификацией аналогичной проблемы и прогнозированием результатов по аналогии с уже полученными.

2. При системном менеджменте:

- выявление проблемы;
- сбор информации;
- анализ информации о системе в целом и об отношениях ее элементов;
- диагностика проблемы;
- определение целей управления элементом при решении проблемы на уровне системы;
- разработка критериев оценки эффективности решения;
- разработка вариантов возможных действий на подсистему, которая является источником проблемы;
- прогнозирование этих действий для системы в целом;

- оценка и верификация этих действий;
- принятие, оформление, доведение до исполнителей, исполнение, контроль исполнения [27].

Таким образом, при системном менеджменте при понимании организации как совокупности взаимосвязанных элементов принятие решений основывается на анализе информации о системе и ее составляющих, а также прогнозирования последствий для элементов системы и системы в целом.

3. При ситуационном менеджменте:

- выявление проблемы;
- сбор информации о ситуации;
- анализ информации о ситуации;
- диагностика проблемы и ситуации;
- определение целей управления ситуацией при решении проблемы;
- разработка критериев оценки решения;
- перечень возможных действий по разрешению ситуации, прогнозов их последствий;
- верификация, оценка вариантов решений;
- принятие, оформление, доведение до исполнителей, исполнение, контроль выполнения решений [28].

Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией, поэтому в состав алгоритма принятия решений включаются этапы сбора и анализа информации о ситуации, определение целей управления ситуацией при решении проблемы, а также прогнозирование последствий управляющих воздействий для ситуации.

4. При социально – этическом менеджменте:

- сбор и анализ информации об управляемом объекте (о проблемах и о том, как оно решались);
- определение проблемы;
- определение целей решения проблемы;
- разработка критериев оценки эффективного решения;
- прогноз последствий при различных вариантах решения;
- разработка критериев оптимального решения;
- верификация вариантов;
- выбор оптимального решения;
- оформление, доведение до исполнителей, исполнение, контроль.

При социально – этическом менеджменте особое внимание при принятии решений уделяется учету допустимых и не допустимых последствий вариантов управляющих воздействий по различным параметрам

5. При стабилизационном менеджменте:

- выявление проблемы;
- сбор информации об изменении параметров;
- анализ информации;
- диагностика проблемы;
- определение целей управления при решении проблемы;
- разработка критериев оценки решения;
- исследование динамики параметров объекта управления;
- определение времени, в течение которого объект еще может быть, стабильно управляем;
- распределение имеющего времени для подготовки и исполнения решений по стабилизации управляемого объекта;
- разработка вариантов решений;
- прогноз последствий их применения;

- оценка реализации различных вариантов;
- выбор оптимального варианта;
- принятие, оформление, доведение до исполнителей, исполнение, контроль [29].

Естественно, что для решения конкретных задач с использованием того или иного типа менеджмента эти алгоритмы могут изменяться в соответствии со спецификой конкретной задачи.

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

В литературе по менеджменту и технологии принятия решений встречаются различные подходы к классификации методов. В настоящей работе принята классификация по степени формализации: неформализованные, формализованные и комбинированные. Критерием отнесения к той или иной группе является использование количественных методов информации.

Неформализованные (эвристические методы) принятия решений отличает творческий подход к поиску альтернатив, они основываются на аналитических способностях лица принимающего решения.

На рисунке 3 представлена характеристика выборки неформализованных методов разработки управленческих решений.

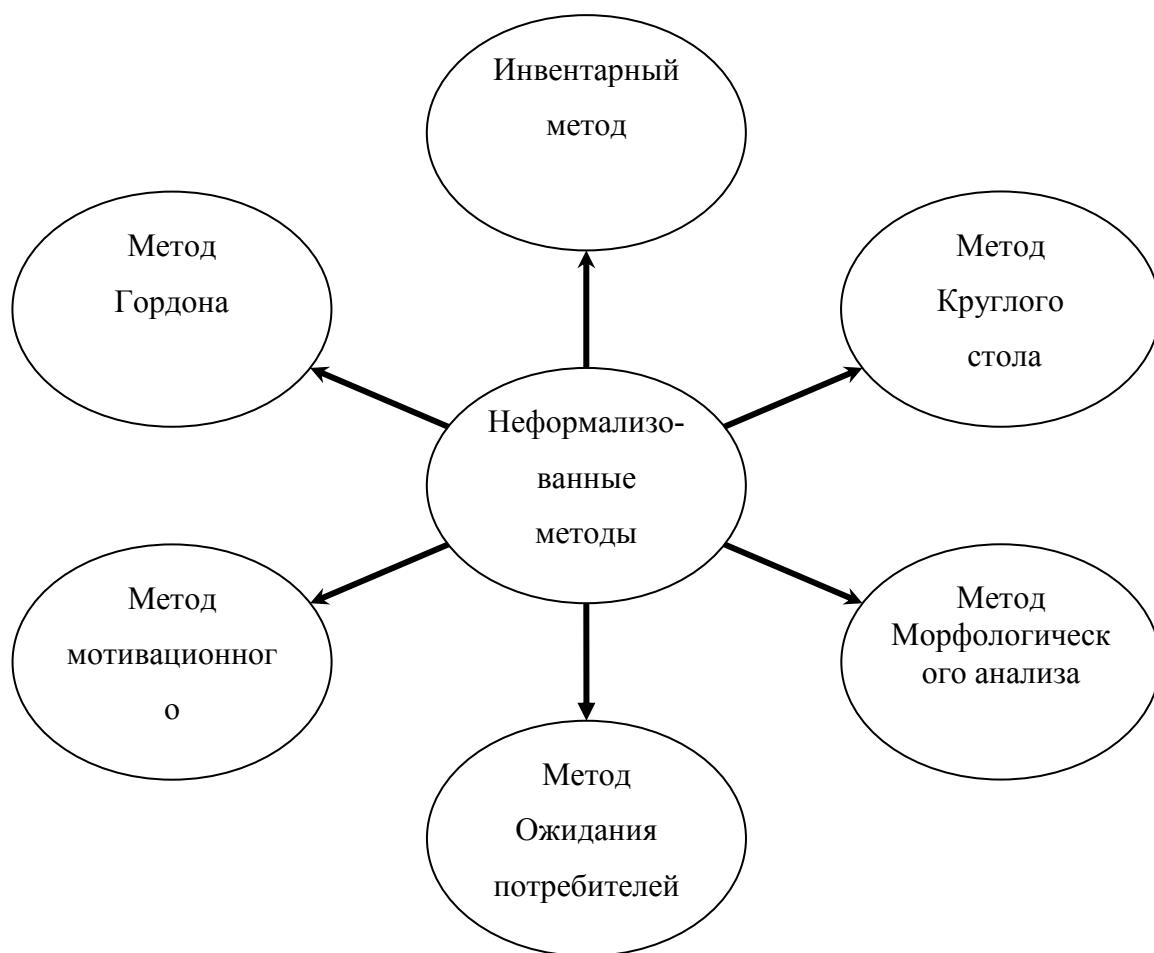


Рисунок 3 - Неформализованные методы принятия управленческих решений

Преимущество неформализованных методов в том, что они применяются оперативно. Недостаток – методы не всегда гарантируют выбор безошибочных решений, интуиция может подвести и менеджера.

Метод Гордона. Суть метода: формирование рабочей группы из неспециалистов по рассматриваемой проблеме. Назначение и условия применения метода: преодолеть устоявшиеся представления в решении рассматриваемой проблемы. Особенности метода: использовать нетрадиционные подходы в решении проблемы.

Метод мотивационного исследования. Суть: важнейший вид маркетинговых исследований (преимущественно качественных), заключающихся в изучении мотивов покупки определенного товара/услуги на бессознательном, подсознательном и сознательном уровне психики

покупателя. Назначение и условия применения метода: улучшить маркетинговую политику компании, с целью увеличения спроса на товар/услуги.

Метод морфологического анализа. Суть: выявляются, а затем изучаются возможные комбинации решения проблемы. Может использоваться морфологическая матрица, где по строкам расположены варианты решения, а по столбцам элементы самой проблемы.

Модель ожидания потребителя. Суть: модель является прогнозом, основанным на результатах опроса клиентов организации. Их просят оценить собственные потребности в будущем, а также их новые требования. Собрав все полученные данные, руководитель может точно предсказать совокупный спрос.

Метод круглого стола. Суть: в соответствии с методом специальная комиссия, входящая в состав этого круглого стола, обсуждает соответствующие проблемы с целью согласования мнений и выработки единого мнения.

Инвентарный метод. Суть: составление перечня трудностей, стоящих на пути решения данной проблемы, обсуждаются варианты устранения или преодоления барьеров в принятии и реализации решения.

В основе формализованных методов (рисунок 4) разработки решений лежит научно-практический подход, предлагающий выбор оптимальных решений с помощью ЭМММ и ЭВМ.

Сюда же можно отнести и статистические методы, они основаны на использовании информации о прошлом опыте организации в какой-либо сфере деятельности для разработки и реализации и реализуются путем сбора, обработки и анализа статистического материалов как полученных в результате реальной деятельности, так и выработанных искусственно путем математического моделирования на ЭВМ [30].

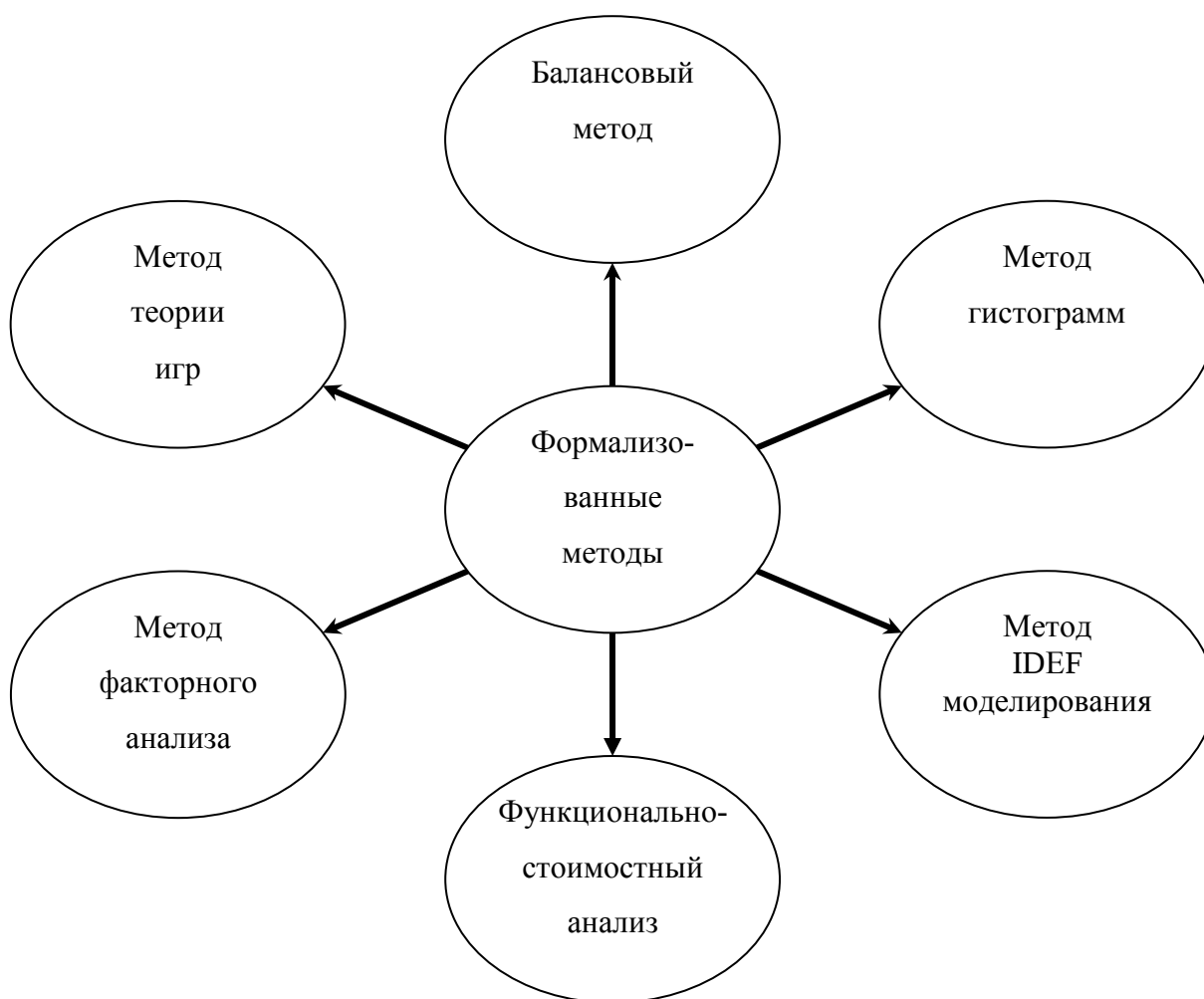


Рисунок 4 – Формализованные методы принятия управленческих решений

Балансовый метод. Суть: метод, который позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки. Например, сопоставляются приход и расход, затраты и прибыль, и выбирается наиболее прибыльный вариант.

Метод гистограмм. Суть: иллюстрация частоты появления отдельных значений параметра появляется в виде гистограммы. В ней для каждого значения параметра (по горизонтали) показывается (по ординате) число соответствующих случаев или их доля в общем числе случаев. На гистограмме отражается частота появления средних значений. Могут быть выбраны разные варианты решений, но чаще выбираются наиболее вероятные.

Метод теории игр. Суть метода: оценка воздействия принимаемого решения на конкурентов. Назначение и условия применения метода:

применяется для определения наиболее важных и требующих учета факторов в ситуации принятия решений в условиях конкурентной борьбы. Особенности метода: используется не так часто в силу сложности и динамичности внешней среды.

Метод факторного анализа. Суть: анализ позволяет проводить максимально возможный учет совокупности переменных, характеризующих объект и взаимосвязи между ними. При этом прогнозист вынужден искать компромисс между числом переменных в описании, отражающем полноту прогноза, и его сложностью, трудоемкостью

Метод функционально стоимостного анализа. Суть метода: выявление зон дисбаланса между функциями объекта и затратами на них. Назначение и условия применения метода: применяется для выбора решений и оптимизации затрат на исполнение функций объекта без ущерба их качеству. Особенности метода: обладает высокой практической полезностью.

Метод IDEF моделирования. Суть метода: анализ и разработка систем. Назначение и условия применения метода: применяется для моделирования и анализа деятельности предприятий, так как предоставляет богатый набор возможностей для реинжиниринга бизнес - процессов. Особенности метода: метод основывается на технологии структурированного анализа и разработки [31].

Комбинированные методы разработки управленческих решений сочетают в себе элементы неформализованных и формализованных методов, показаны на рисунке 5.

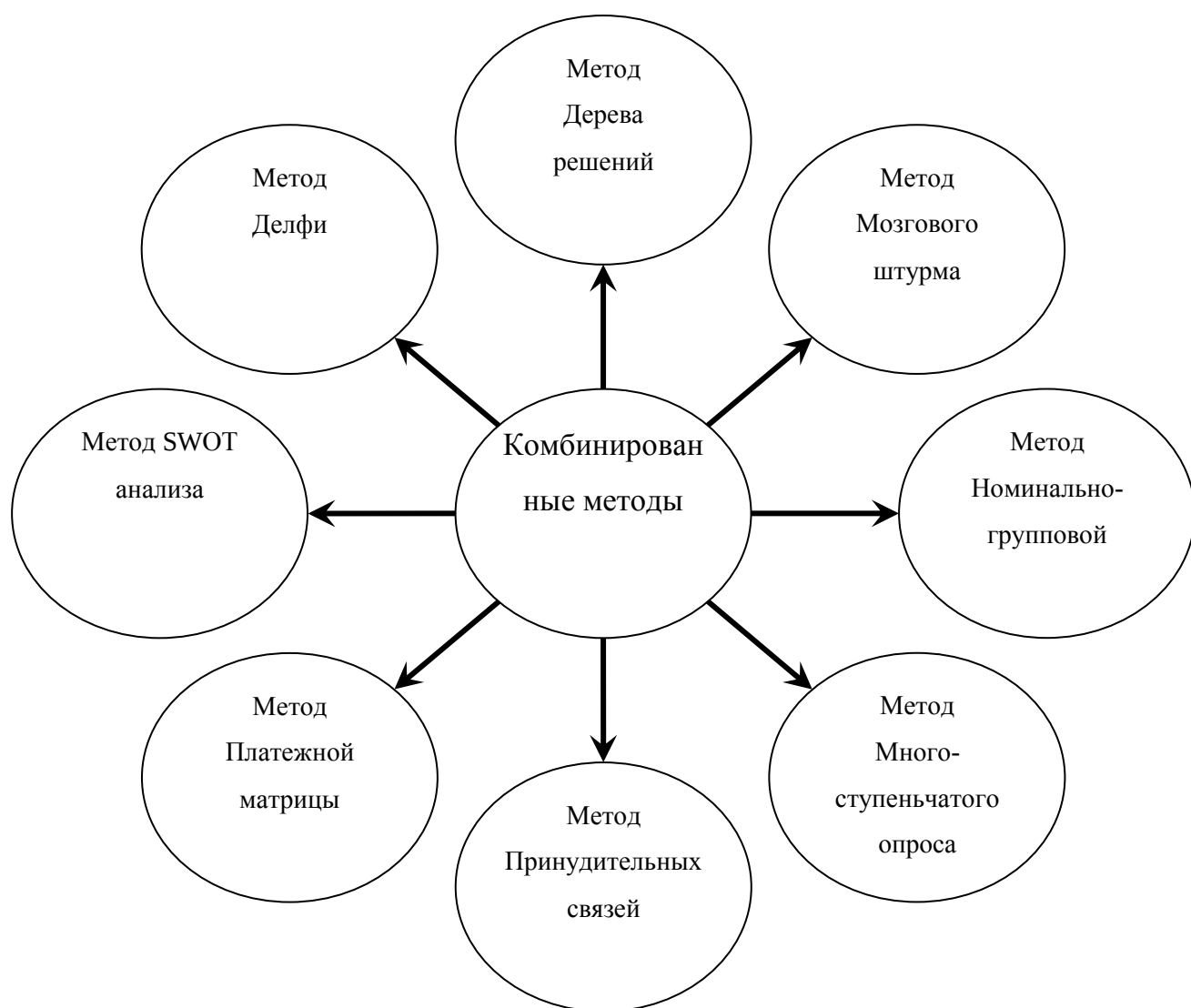


Рисунок 5 – Комбинированные методы принятия управленческих решений

Метод SWOT анализа. Суть: методология SWOT анализа предполагает установление сильных и слабых сторон внутренней среды организации, а также выявление возможностей и угроз ее внешней среды. Установление цепочек связей между этими параметрами позволяет разработать стратегические направления (цели) развития организации.

Метод Делфи. Суть: анализ ситуации путем генераций идей, их обсуждения, оценки и выработки коллективной точки зрения. Назначение и условия применения методов: применяется для обсуждения возникшей проблемы и установления основных факторов, определяющих ее дальнейшие

развитие. Особенности метода: высокие требования к уровню квалификации и компетенции руководителя, возглавляющего заседание экспертов.

Метод дерева решений. Суть: Это схематичное представление проблемы принятия решений. Как и платежная матрица, дерево решений дает руководителю возможность “учесть различные направления действий, соотнести с ними финансовые результаты, скорректировать их в соответствии с приписанной им вероятностью, а затем сравнить альтернативы”. Концепция ожидаемого значения является неотъемлемой частью метода дерева решений [32].

Метод «мозгового штурма». Суть: Это метод наиболее хорошо известен из всех групповых методов использования творческого потенциала. «Мозговой штурм» применим для решения очень широкого диапазона проблем. Однако он особенно полезен в диагностике ситуаций и выдвижении альтернатив. Основные этапы применения метода «мозгового штурма»:

1. Для работы формируется малая группа, желательно не более восьми человек;
2. Для координации деятельности группы выбирается председатель. Задача секретаря заключается в том, чтобы все выдвинутые идеи были зарегистрированы;
3. Все члены группы знакомятся с ситуацией;
4. Руководитель группы дает краткий комментарий и сообщает цель работы;
5. В результате индивидуальной работы члены группы выдвигают максимальное число идей в ограниченное время (обычно полчаса);
6. Все идеи должны быть зарегистрированы;
7. Поощряется использование (не копирование) идей других членов группы;

8. Обсуждение или критика выдвигаемых идей не допускаются. Это правило особенно важно в ситуациях «мозгового штурма», где очень легко показать неодобрение устными или невербальными средствами;

9. После завершения стадии выдвижения альтернатив происходит их обсуждение и оценка. При этом возможно выдвижение новых идей, которые могут представлять собой комбинации, обобщения ранее выдвинутых идей либо абсолютно новые идеи [33].

Метод номинально групповой. Суть Он отличается от других групповых методов тем, что стадия оценки индивидуально выдвинутых идей регламентирована более детально. Номинальный групповой метод включает следующие основные стадии.

1. Члены создают независимые списки идей;
2. Каждый член группы описывает одну из своих идей всей группе;
3. Как только все идеи вносятся в список, они обсуждаются и оцениваются группой;
4. Для достижения конечного решения члены группы голосуют по отдельности за каждую из выдвинутых идей.

Метод многоступенчатого опроса. Суть: при использовании метода многоступенчатого опроса каждому эксперту следует дать оценку в заранее указанной шкале в интервале либо упорядочить объекты по уменьшению их ценности – порядковое упорядочение какого-либо набора элементов. Для получения качественного прогноза к участникам экспертизы предъявляется ряд требований:

- высокий уровень общей эрудиции;
- глубокие специальные знания;
- наличие научного интереса к исследуемому объекту при отсутствии материальной заинтересованности в данной области;
- наличие исследовательского опыта в данной области.

Важным элементом является анонимность экспертов. Она помогает избежать «давления авторитета», возникновения межличностных конфликтов на почве различий в статусе или социальной окраски мнений.

Метод принудительных связей. Суть: Этот метод основан на связи идей, но степень свободы ограничена рассматриваемыми объектами, которые обычно выбираются произвольно. Часто участники обсуждения обращаются в те области, которые они никогда прежде не рассматривали. Метод принудительных связей является особенно полезным в ситуациях, где ищутся новые применения существующих изделий или услуг.

Метод платежной матрицы. Суть метода: оценка и сравнение альтернатив по нескольким критериям. Назначение и условия применения метода: в условиях необходимости учета нескольких параметров при оценке альтернатив. Особенности метода: большое значение имеет обоснованность выбора критериев для достижения стратегических целей [34].

Итак, ценности решения останутся лишь благими пожеланиями, если не воплотятся в конкретные действия. Методы могут быть универсальными, пригодными для любой проблемы, и могут быть специфическими. Какой метод применять - зависит от реального содержания проблемы, а не от знаний, желания и умения руководителя или сотрудника. Лучше вообще не начинать дело, чем принимать невыгодные, а то и недозволенные методы лишь на том основании, что они хорошо известны, удобны или кого-то устраивают.

Итак, для успешного решения проблем необходимо:

1. Своевременно заметить и проанализировать проблему с тем, чтобы выяснить, что привело к ее возникновению, и на деле стремиться к ее решению.
2. Не тратить времени на ненужные решения, не влияющие на эффективность работы фирмы.

3. Постоянно оценивать эффективность процесса принятия, а впоследствии и реализации решения.
4. Не принимать нескольких решений по одному и тому же вопросу.
5. Привлекать к процессу принятия решения сотрудников, имеющих к ним отношение, уже на самых ранних этапах работы с учетом соответствия их квалификации и степени сложности проблемы; обучать их необходимым образом и не забывать награждать за успехи.

Технология принятия решения – совокупность научных методов, моделей и приемов разработки и принятия управленческих решений.

Глава 2. Опыт принятия управленческих технологий на примере ОАО «Азотреммаш»

2.1 Характеристика предприятия и механизм принятия управленческих решений на предприятии ОАО «Азотреммаш»

ОАО «Азотреммаш» является уникальным в России многопрофильным предприятием по изготовлению запасных частей к оборудованию импортных крупнотоннажных агрегатов по производству минеральных удобрений и к оборудованию предприятий нефтехимии, нефтепереработки и энергетики.

Завод был создан с целью сокращения валютных расходов на приобретение запасных частей по импорту и своевременному изготовлению их, включая разработку конструкторско-технологической документации для закупленных крупнотоннажных производств аммиака, карбамида, нитроаммофоски, метанола, капролактама.

В настоящее время на заводе сформированы и существуют следующие подразделения:

- Специальное конструкторское бюро (СКТБ) .
- Цех энергетического, теплообменного и нестандартного оборудования (ЦЭТиНО).
- Механо-сборочный цех (МСЦ).
- Специализированное ремонтно-монтажное управление (ТСРМНУ) [35].

В июле 1992 года Тольяттинское производственное объединение «Азотреммаш» преобразовано в акционерное общество открытого типа «Азотреммаш». В настоящее время ОАО "Азотреммаш" входит в состав крупнейшей химической корпорации ЗАО «Тольяттиазот», объединяющей такие большие предприятия, как ОАО «Тольяттиазот», ОАО «Волгоцеммаш», ОАО «Трансаммиак» и др.

За время своего существования, более 30 лет на рынке, предприятие приобрело большой опыт по изготовлению и ремонту сложного энергетического оборудования. ОАО «Азотреммаш» изготавливает качественно и в срок зубчатые колёса, зубчатые обоймы, вал - шестерни, валы, штоки, механические уплотнения, торцевые уплотнения БСГ (боро-силицированный графит), подшипники роторов, ротора насосов, компрессоров, турбин, колёса газодувок, колеса насосов, колеса компрессоров, паровых турбин; направляющие аппараты насосов и турбин, лопатки паровых турбин.

Производственные мощности предприятия позволяют изготавливать химическое оборудование весом до 50 тонн, диаметром до 3800 мм и толщиной стенки до 40 мм, давлением до 320 кг/см², зап. части к насосно-компрессорному оборудованию с числом оборотов вращающихся роторов до 12000 об/мин [35].

Механизм принятия управленческих решений

Как известно, технология менеджмента имеет следующие составляющие:

- общее руководство принятия решений;
- правила принятия решений;
- планы в принятии решений;
- принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия;
- целевые группы и их роль в принятии решений (групповое взаимодействие на равных уровнях);
- матричный тип взаимодействия.

Первые три составляющие обеспечивают вертикальную взаимосвязь между уровнями управления, последние три – горизонтальную связь в координации принимаемых решений. Фирма может использовать как простой, так и сложный механизм взаимодействия в менеджменте, что

зависит от сложности принимаемых решений и возможности их реализации [36].

Общее руководство принятием решений предполагает, что процесс принятия решений находится в руках одного линейного (общего) руководителя, который подчинен, в свою очередь, вышестоящему руководителю. На ОАО «Азотреммаш» линейные руководители несут персональную ответственность за свою работу, получая право распоряжаться материальными и трудовыми ресурсами, необходимыми для получения намечаемых результатов.

Руководители функциональных подразделений оказывают помощь линейным руководителям в качестве экспертов и отчитываются перед ними, но не наделяются правами и ответственностью, которые имеет линейный руководитель. Общий руководитель до принятия решения обычно принимает предложения и выслушивает мнения не только непосредственных подчиненных, но и отдельных работников, компетентных в данной области.

Правила принятия решений или нормативы, обычно разрабатываются и издаются самими фирмами. В них формулируются действия, необходимые для реализации принятых решений в определенных условиях. Эти правила имеют целью осуществления координации между различными подразделениями и делятся на оперативные, стратегические, организационные. Оперативные правила обычно формулируются в среднем управленческом звене в виде различных инструкций [37].

Стратегические правила включают такие виды решений, как определение типа выпускаемых изделий и услуг, вида заказчиков, организации сбытовой сети, способов установления цен, условий и гарантий при продаже изделий фирмы и др. Стратегические правила обычно формулируются на высшем уровне управления при участии среднего звена управления и не имеют временных ограничений. Организационные правила основываются на местном или государственном законодательстве. Они касаются таких

вопросов, как определение цели и характера деятельности фирмы, ее отношений с государственными учреждениями, правовой формы и устава фирмы. Эти правила устанавливают владельцев фирмы, их права и ответственность, а также размер дивидендов, оплату высших управляющих и премиальные выплаты, схемы должностных окладов, лимиты капиталовложений, в пределах которых руководители могут распоряжаться финансовыми средствами фирмы.

Планы являются средством координации деятельности различных подразделений при принятии управленческих решений. В планах определяются имеющиеся ресурсы, необходимые для достижения намеченных целей в рамках конкретного периода. Планы охватывают деятельность производственных отделений, поэтому принятие управленческих решений осуществляется в рамках своих планов. Преимущество планов перед правилами состоит в том, что они являются более гибкими и их легче приспособить к изменившимся условиям [38].

Обычный годовой плановый цикл на ОАО «Азотреммаш» начинается с определения высшим руководством ориентиров плана для производственного отделения или стратегического центра хозяйствования, являющегося центром прибыли. Плановыми показателями являются: объем продаж, прибыль, капиталовложения. Каждое производственное отделение (начальники отделов) после этого готовит детальный годовой план, который содержит прогноз по таким показателям, как объем реализации каждого вида изделия, доходы от новых изделий, издержки производства, прибыль, уровень занятости, капиталовложения. Вариант плана обсуждается руководителем производственного отделения с вышестоящим руководителем (директором ОАО «Азотреммаш»), после чего по окончательному варианту принимается решение, которое становится обязательным для исполнения. Результаты выполнения плана периодически оцениваются руководителем производственного отделения. По итогам оценки принимаются решения о

необходимости внесения корректив в плановые показатели или применения конкретных мер.

О любых существенных отклонениях от плана начальник производственного отделения или его заместитель должны в обязательном порядке информировать и согласовывать с высшим руководством фирмы и с непосредственным заказчиком. Если заказчик не против данного изменения, то он в письменном виде должен подтвердить свое согласие по данному заказу. Если же отклонение не столь существенно, то руководитель производственного отдела может принять собственные решения, обязательные для выполнения [39].

Когда вопрос касается небольших рабочих моментов, то принятие двусторонних решений начальниками одного уровня на основе индивидуального взаимодействия осуществляется без согласования со своими общими руководителями. Здесь реализуется горизонтальный способ координации в принятии решений в рамках утвержденных правил и планов. Для целей координации довольно часто выделяются специальные лица (начальники участка, ведущий специалист), находящиеся на одном уровне управленческой структуры производственных отделений.

Довольно часто в производственных отделениях в качестве координаторов для принятия решений назначаются руководители, отвечающие за выпуск конкретного изделия. Чаще всего это относится к разработке новых изделий или разработке и выпуску изделий, части и компоненты которых изготавливаются в разных производственных отделениях. В таких случаях координатор выполняет функции руководителя, отвечающего за выпуск конечного продукта, и имеет право принимать решения по вопросам технологии, организации производства и сбыта. Координатор-руководитель имеет право обсуждать проекты принимаемых решений с руководителями других производственных отделений и

функциональных подразделений, но он не имеет административной власти, какую получают линейные руководители.

На целесообразность признания концепции кооперационного управления указывают следующие соображения:

- Теория систем указывает, что увеличение количества активных связей любой системы, способной на саморегуляцию, увеличивает ее способность успешнее адаптироваться к изменениям окружения. Признание концепции о кооперационном распорядительстве содействует активизации заметного количества связей в организации;

- Внедряя концепцию кооперационного распорядительства, мы, тем самым, увеличиваем управленческое содержание кооперационных связей, повышаем их значимость и надежность. Это, в свою очередь, повышает доверие к этим отношениям; создаются предпосылки для активизации кооперационных связей, и, тем самым, уменьшается нагрузка субординационных распорядительных связей;

- Активизация кооперационных связей ведет к уменьшению трудовых затрат при решении управленческих ситуаций. Из-за уменьшения длины распорядительных связей одна кооперационная связь может заменить 4-10 линейных связей. Увеличивается соучастие работников в управленческой деятельности. Это ведет к повышению интереса подчиненных к деятельности организации; повышается трудовая мораль, инициатива и лучше используются интеллектуальные возможности членов организации;

- Изменяются отношения ответственности. Учитывается ответственность перед коллективом в сравнении с ответственностью перед непосредственным руководителем. Менее актуальным станет то, перед кем является исполнитель ответственным, и более актуальным - за что он является ответственным. Это повышает эффективность труда, особенно среди высококвалифицированных работников, которые хорошо

представляют себе цели организации и имеют высокую мотивированность для их достижения [40].

Целевые группы действуют на основе группового взаимодействия и принимают решения, касающиеся конкретных вопросов совместной деятельности для достижения установленных целей. Целевые группы могут создаваться на временной или на постоянной основе и иметь в своем составе представителей разных функциональных подразделений и специализированных производственных отделений. Во главе группы, создаваемой иногда в форме комитета или комиссии, назначается руководитель (председатель), который наделяется правом принимать решения без согласования с высшим руководством фирмы или общим руководителем. Вместе с тем члены группы продолжают находиться в подчинении у своего руководителя.

Главную цель, которую рекомендуется преследовать ОАО «Азотреммаш» при организации собственной работы, можно свести к следующему: способствовать тому, чтобы рекламная политика компании соответствовала потребительским запросам потенциальных покупателей [41].

Итак, на данном предприятии существует функциональный принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации. Функции головного офиса «ОАО «Азотреммаш»» заключаются в направлении деятельности и контроле, весь процесс принятия решений сосредоточен в головном офисе. В ОАО «Азотреммаш» конечный результат отходит на второстепенный план в силу того, что каждая служба работает не на его получение, а на исполнение своих «механических» обязанностей.

Для увеличения конкурентоспособности предприятия ОАО «Азотреммаш» важно иметь четко определенные и поставленные на исполнение цели и задачи, поскольку именно хорошо поставленная цель будет влиять на эффективность функционирования предприятия. Также

необходимо, чтобы каждое подразделение предприятия поставило для себя определенную цель, которая в совокупности с другими поможет добиться общей цели. Для достижения целей предприятия каждое подразделение выполняет соответствующие задачи, которые также оказывают не малую роль на внутреннюю структуру предприятия[42].

Существующая же технология принятия и исполнения решений не позволяет доводить задачи верхнего уровня (прибыль, реализация, экономия ресурсов) до всех низовых подразделений.

2.2 Процесс принятия управленческих решений на предприятии ОАО «Азотреммаш»

Любая управленческая деятельность, в том числе в сфере экономики, менеджмента и маркетинга, тесно связана с принятием соответствующих решений по различным управленческим ситуациям. Поэтому под решением понимают набор управленческих воздействий (действий со стороны лица, принимающего решения (ЛПР)) на объект (систему, комплекс и т. д.) управления, позволяющий привести данный объект в желаемое состояние или достичь поставленной перед ним цели [43].

Процесс принятия решений (ПР) - это один из этапов управленческой деятельности, на котором происходит выбор наиболее предпочтительного решения из допустимого множества решений или упорядочение множества решений по их важности. Принятие решений возможно на основании знаний об объекте управления, о процессах объективно в нем протекающих и могущих произойти с течением времени (иначе говоря, требуется наличие адекватной модели объекта) при наличии множества показателей (критериев), характеризующих эффективность (качество, оптимальность и т. д.) принятого решения (т. е. требуется также наличие модели принятия и оценки принятого решения) [44].

При разработке решения обычно формируется модель принятия решений в виде формального представления элементов и процессов технологии

принятия решений. Такая модель определяет возможности и направления разработки и реализации управленческих решений и структуризации элементов процесса управления. Так, например, в маркетинге для принятия решения часто применяются хорошо известные модели (матрица «Продукт-рынок», модель М. Портера и т. д.).

В экономической и управленческой деятельности выделяют ряд аспектов, связанных с процессом принятием решений. В пределах своей компетенции часть решений принимает менеджер, начальник отдела, заместитель руководителя и др. Существуют ситуации, в которых требуется принимать решения неформального характера, для чего необходимы не только опыт и знания ЛПР, но и его инновационный, творческий характер. Такие решения являются гибкими и в высокой степени адаптивными и чувствительными. В своей основе они имеют стратегическую направленность, хотя зачастую являются и краткосрочными.

Принятие решений, требующих типовых действий, является прерогативой менеджера, сам процесс может быть достаточно длительным, что связано с бюрократической процедурой обсуждения и согласования, уточнения и получения дополнительной информации по элементам проблемной ситуации.

Процесс принятия решения, как указывается в работе О. С. Виханского и М. И. Наумова [45], включает много разных элементов, но в нем непременно присутствуют проблемы, цели, альтернативы и решения как выбор альтернативы. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации, так как план — это набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения организационных целей.

Принятие решений в организации представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов направления действий, сокращающих разрыв между настоящим состоянием организации и ее желательным будущим. Принятие решений отражается на всех аспектах управления, и этот

процесс является частью ежедневной работы управляющего (менеджера). В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит достаточно формализованный характер, так как решение касается не только его индивидуально, а чаще всего относится к подразделению или к организации в целом [46].

Процесс принятия решений отражается на всех аспектах управления. Управленческая деятельность в части формирования и реализации решений на предприятии ОАО «Азотреммаш» состоит из следующих этапов:

1. Подготовка управленческого решения
2. Обеспечение процедур принятия и принятие управленческого решения
3. Выполнение управленческого решения
4. Планирование управленческого решения
5. Контроль за выполнением решения

Таблица 2 - Распределение полномочий при этапах технологии принятия решений в ОАО «Азотреммаш»

Этапы управленческого решения	Субъекты управленческого решения
Подготовка управленческого решения	Генеральный директор
Обеспечение процедур принятия и принятие управленческого решения	Генеральный директор
Выполнение управленческого решения	Все отделы и подразделения
Планирование управленческого решения	Генеральный директор, финансовый директор, главный бухгалтер, коммерческий директор, начальники отделов и цехов

Контроль за выполнением решения	Генеральный директор
---------------------------------	----------------------

Как видно из этапов процесса принятия управленческих решений сильно зависит от личностного фактора, так как по сути решения в фирме принимает только один человек генеральный директор.

С помощью матрицы управления можно проиллюстрировать уровень распределения полномочий при принятии управленческих решений на предприятии.

«1» обозначена фактическая ответственность.

«2» - общее руководство.

«3» - необходимость консультироваться.

«4» - «возможность» консультироваться.

«5» - необходимо ставить в известность

Таблица. 3 Распределение полномочий при принятии решений

	Директор	Информ. отдел	Фин. отдел	Бухгалтерия	Од. кадров	Торгов. отдел	Подразделения
Планирование деятельности	1	5	3	3	5	3	5
Проведение анализа деятельности	1	5	2	3	5	3	5
Финансовое планирование	2	5	1	4	5	5	5
Бухгалтерский учет	2	5	2	1	5	3	3
Маркетинговое планирование	1	5	2	2	5	2	5

Снабжение	2	5	3	5	5	5	4
Документальное оформление торгово-технологических операций	1	5	3	4	5	4	5
Управление человеческими ресурсами	1	5	4	5	3	4	4

Оценку уровня принятия решений осуществим по 5-ти балльной системе (таблица 4).

Таблица 4 - Оценка уровня принятия решений работниками
предприятия ОАО «Азотреммаш»

Лицо, принимающее решение	Оценка качества принятия решений	Пояснения
Директор	3	Слишком авторитарные решения, редко использует мнения других специалистов
Главный бухгалтер	3	Решения шаблонные, не рассматривает другие альтернативы и возможности
Финансовый директор	4	Проявляются попытки творческого подхода, ограничен властью директора
Коммерческий директор	4	Проявляются попытки творческого подхода, ограничен властью директора

Начальники отделов и цехов	3	Решения шаблонные, не рассматривает другие альтернативы и возможности; медлительность процесса
Отдел заказов и сбыта	2	Ограничены знания в возможностях изготовления деталей на данной фирме, что ограничивает возможности для поиска новых заказов

Как видно из процесса принятия управленческих решений у лиц принимающих решения частично проявляются попытки творческого подхода, но в основном весь процесс реализован на выполнении конкретного решения поставленного директором. Процесс руководства принятия решения в фирме ОАО «Азотреммаш» авторитарный. Принятие управленческих решений сильно зависит от личностного фактора, так как по сути решения в фирме ОАО «Азотреммаш» принимает только один человек директор.

Информирования персонала о текущих результатах деятельности предприятия нет, о происходящих изменениях сотрудники ставятся в известность постфактум [47].

2.3 Проблемы принятия УР на предприятии ОАО «Азотреммаш»

Принятие решений в организации представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов направления действий, сокращающих разрыв между настоящим состоянием организации и ее желательным будущим. Принятие решений отражается на всех аспектах управления, и этот процесс является частью ежедневной работы управляющего (менеджера). В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит достаточно формализованный характер, так как

решение касается не только его индивидуально, а чаще всего относится к подразделению или к организации в целом [48].

В этой связи очень велика роль тех, кто берет на себя ответственность за принятые решения (обычно это руководитель подразделения, предприятия организации и пр.). В общем виде это лицо, принимающее решение (ЛПР).

Виды информации, используемые при принятии решения, существуют различного типа:

- Входящая (Исходящая).
- Обрабатываемая (Необрабатываемая).
- Переменная (Постоянная).
- Текстовая (Графическая).
- Первичная (Вторичная).
- Распределительная (Аналитическая).
- Директивная (Нормативная).
- Отчетная (Статистическая).

Из-за возникновения неучтенных факторов внешней среды или внутри системы возможно рассогласование параметров обмена и нарастание степени неудовлетворения параметрами взаимоотношений элементов модели. Если нарушается равновесие при снабжении элементов внешней среды конечными продуктами системы или наблюдается низкая эффективность взаимодействия элементов внешней среды с системой, то происходит рассогласование параметров модели и переход системы в новое состояние, характеризующееся неравновесным обменом. Такое неравновесное состояние в рамках системного подхода определяется как проблемная ситуация (ПС). То есть ПС можно определить как возникшую либо назревающую степень неудовлетворения взаимосвязью системы и внешней среды [50].

Наличие проблемной ситуации предполагает формулирование сущности проблемы и описания структуры ситуации. Этот процесс можно свести к следующим процедурам:

- Установление содержания проблемы, т. е. реальна проблема либо она является надуманной;
- определение новизны проблемной ситуации;
- установление причин возникновения проблемной ситуации;
- определение степени взаимосвязи проблемных ситуаций;
- определение полноты и достоверности информации о проблемной ситуации;
- определение возможности разрешения проблемы [51].

Определение существования проблемной ситуации предполагает проверку наличия в системе действительных или прогнозируемых экономических и социальных потерь, а ее значимость проверяется исходя из критериев экономического либо социального эффекта, получаемого в системе после ликвидации проблемной ситуации.

Сложность и многообразие видов экономических систем и групп проблемных ситуаций требуют тщательного подхода к анализу процедур, ведущих к образованию проблемных ситуаций. Диагностика и установление причин (как в системе, так и во внешней среде) возникновения проблемы позволяет глубже понять закономерности функционирования объекта управления, вскрыть наиболее существенные факторы, приведшие к проблемной ситуации. При этом необходимо установить возможные взаимосвязи рассматриваемой проблемы с другими проблемами, разделить их на главные и второстепенные, общие и частные, срочные и несрочные. Все это позволяет четко и глубоко выявить причинно-следственные зависимости и способствует выработке комплексного решения [52].

Важным параметром проблемной ситуации является степень разрешимости проблемы, поскольку не имеет смысла заниматься поиском

решений проблем, неразрешимых в данный момент времени при данных ресурсах и условиях. Для выбора и принятия рациональных решений по изменению проблемной ситуации, для которой возможно решение, необходимы следующие действия:

- порождение или обнаружение множества альтернативных решений, из которых предстоит сделать выбор;
- определение целей, ради достижения которых осуществляется выбор;
- разработка и применение способа сравнения альтернативных решений между собой, т. е. определение рейтинга предпочтения для каждого решения, согласно определенным критериям, позволяющим косвенно оценивать, насколько каждое решение соответствует цели;
- проработка найденного способа на модели ПР [53].

Обобщенная характеристика основных этапов принятия решений представлена в табл. 5

Таблица 5 – Характеристика этапов принятия решения

Название этапа	Характеристика этапа
Осознание и предвидение проблемы	Экспресс-диагностика внешней и внутренней среды фирмы
Формулировка проблемы	Постановка целей и задач решения проблемы; оценка альтернатив достижения цели
Подготовка решения	Сбор, анализ, обработка информации; бенчмаркинг; выявление возможных стратегий действия; оценка стратегий действия поставленными целями
Принятие решений	Выбор стратегии действия

Контроль за реализацией принятого решения	Оценка изменений во внешней и внутренней среде фирмы; анализ хода реализации стратегии; корректировка стратегии
---	---

К основным проблемам теории принятия решений можно отнести вопросы, которые необходимы ЛНР для анализа проблемной ситуации и выработки решения по ее устранению. Итак, основные проблемы можно сформулировать в виде следующего набора необходимых факторов, требований и условий:

1. Методические основы принятия управленческих решений.
2. Условия протекания управленческих процессов.
3. Структура процесса принятия управленческих решений.
4. Методы принятия управленческих решений.
5. Информационное обеспечение принятия решений.
6. Техника и технология принятия управленческих решений.
7. Автоматизация процессов принятия управленческих решений.
8. Эффективность и качество принятия управленческих решений в управлении экономическими системами [54].

Первая группа проблем включает описание теоретических и методических основ по различным вопросам теории принятия решений, и в частности: сущность процедур принятия решений; объект и предмет процессов принятия управленческих решений; методы научного направления принятия решений; основные понятия и принципы принятия управленческих решений и т. Д [55].

Вторая группа проблем вскрывает экономико-организационные и правовые условия для принятия эффективных решений, а также определяют субъекты, имеющие право принятия решений, обуславливаются их ответственность, обязанности и полномочия.

Третья группа проблем связана со структурой процесса принятия управленческих решений, т. е. уровнями протекающих процессов, делением каждого уровня на этапы, их последовательностью и содержанием операций, составляющих конкретные действия по принятию решений.

Содержание четвертой группы проблем заключается в раскрытии существующих методов, используемых для решения конкретных задач принятия управленческих решений. Необходимо определить структуру задачи, степень ее неопределенности и структурированности, полноту представления и описания параметров, а затем подобрать соответствующие методы ее решения.

Пятая группа проблем включает в себя разработку информационного обеспечения для процедур мониторинга экономической системы и непосредственного принятия решений.

Шестая группа проблем описывает автоматизированные процедуры управления и принятия решений, определяет необходимую технику и технологию при реализации автоматизированных процедур как для соответствующего уровня, так и для конкретной технологической операции. Здесь обосновывается структура и функциональный состав необходимого программно-аппаратного комплекса для поддержки процессов управления и принятия решений, а также условия подключения отдельных модулей системы поддержки.

Седьмая группа описывает технологию принятия решений при взаимодействии ЛПР с автоматизированными системами поддержки принятия управленческих решений. Здесь обсуждаются вопросы формирования оптимальных интерактивных процедур взаимодействия, интерпретации выходных данных, оптимизации входного потока данных и его фильтрации.

Восьмая группа проблем связана с анализом последствий принимаемых управленческих решений, их действенностью и исполнимостью [56].

Условия принятия управленческих решений.

В производственных системах право принимать решения могут лишь специально уполномоченные на то лица. Это, как правило, руководители (линейные: от директора до мастера) структурных подразделений организационного управления [57].

В отношении уровня управления, на котором должны приниматься управленческие решения, обычно пользуются следующим правилом: решения принимает та ступень, которая более близко находится к месту реализации, так как наилучшим образом здесь могут быть учтены все условия и обстоятельства возникшей проблемной ситуации. Так, например, анализ причин, вызывающих появление проблемных ситуаций и требующих принятия некоторого решения, приведен в табл. 6.

Таблица 6 – Причины принятия решения

Причина	Доля, %
Устранение неполадок в управляемом объекте	26
Указания вышестоящих организаций	23
Истечение сроков действия предыдущего решения	16
Необходимость корректировки ранее принятого решения	15
Переход управляемого объекта в новое состояние	13
Другие причины	7

Говоря о проблеме полномочий, необходимо задать их в виде некоторых границ, в пределах которых тот или иной руководитель или ЛПР имеет право принимать решения и распоряжаться теми или иными ресурсами.

Одним из важных элементов процесса принятия решения является категория эффективности решения, которое определяется эффектом от принятого решения (степенью достижения цели), отнесенным к затратам на достижение цели. Критерий эффективности решения задается ЛПР в

зависимости от конкретной проблемной ситуации, целевых установок и функций предпочтений альтернатив [58].

Функция предпочтения ЛПР представляет собой комплексную оценку положительных (либо отрицательных) аспектов варианта решения и его последствий, характеризующую эффективность и качество решения и учитывающую все существенные факторы проблемной ситуации. Функция предпочтения зависит от внутренней направленности ЛПР, опыта, знаний и компетентности ЛПР и отражает обобщенную характеристику решения при его оценке. Данная функция может быть представлена при определенных условиях и ограничениях в виде функций полезности решения, имеющих различную закономерность.

При формировании процедуры принятия управленческих решений в конкретной экономической системе важно добиться оптимального разделения полномочий и передачи их части подчиненным. Такая процедура называется делегированием полномочий.

Анализ полноты процедур управления и их адекватность реально протекающим процессам в экономических системах возможен лишь при наличии правильно сформированных и эффективных моделей, отражающих технологические операции управления и принятия решений.

Не меньшее значение в теории принятия решения имеет и проблема рациональности принимаемых решений, связывающая проблематику получения эффективного решения исключительно с формальными признаками управления [59].

Серьезной проблемой, связанной с эффективностью принятия решений, называют проблему исполнения принятых решений. Считается, что до трети всех управленческих решений не достигают своих целей, как по причине невысокой исполнительской культуры, так и из-за непроработанности плана реализации и контроля решения.

В настоящее время на ОАО «Азотреммаш» производство оснащено токарным и фрезерным обрабатывающими центрами с системой ЧПУ (Числовое программное управление) российского и японского (Fanuc) изготовления. Такие станки позволяют с высокой точностью выпускать детали малыми сериями, значительно сокращая время на наладку и подготовку к обработке. Использование фрезерного обрабатывающего центра ещё и в качестве координатного станка дает возможность соблюсти жесткие требования конструкции к межцентровым расстояниям отверстий на деталях, что в свою очередь облегчает процесс сборки и повышает надежность изделия. На участке сварки используется более 20 сварочных кондукторов, спроектированных с помощью системы программного моделирования, позволяющих добиваться строгого соблюдения геометрии основных узлов в теплообменниках и др.

Производство имеет собственную конструкторско-технологическую службу, сформированную из специалистов-профессионалов, которые разрабатывают чертежи к любым заказам, если заказчику требуется 3Д модели к этим чертежам то и их тоже. Все это позволяет решать сложные задачи на производстве.

Работа службы с претензиями покупателей направлена на постоянный поиск оптимальных конструктивных решений с целью улучшения потребительских свойств изделия, его ремонтпригодности и повышения надежности узлов и деталей.

В ходе преддипломной практики было замечено что, время производства одной единицы продукции слишком велико. Для того чтобы сократить временные затраты и увеличить производительность труда, но не в ущерб технологии производства, необходимо проанализировать процесс производства.

Процесс принятия решений начинается с осознания возникновения проблемной ситуации и заканчивается действиями по устранению проблемы.

Под проблемой понимают несоответствие состояния управляемого объекта целям, поставленным субъектом управления [60]. Перевод объекта в желаемое состояние (управление) осуществляется воздействием на исходное состояние системы таким образом, чтобы новое состояние соответствовало целевым установкам (целям). А базовой целью любого управленческого воздействия (решения) является достижение идеального (наиболее желаемого) конечного состояния экономической системы [61].

Глава 3. Пути по совершенствованию технологии принятия управленческих в ОАО «Азотреммаш»

На предприятии ОАО «Азотреммаш» рекомендуется:

- внедрить в управление алгоритм принятия решений при ситуационном менеджменте, описанный в п.1.3;
- распределить ответственность по сбору и анализу информации о ситуации;
- привлекать сотрудников фирмы к принятию решений, с предоставлением им больших полномочий;
- принятие решений осуществлять с помощью различных методов технологии принятия управленческих решений.

Применение перечисленных мероприятий проиллюстрируем на оценке повышения эффективности финансового учета [62].

3.1 Эффективность управленческих решений на ОАО «Азотреммаш»

Оценка эффективности управленческого решения определяется не только его обоснованностью, но и степенью его реализации в соответствии с требованиями лица принимающего решение.

Эффективность происходит от слова «эффект», означающего впечатление, производимое кем-либо на кого-либо. Это впечатление может иметь организационную, экономическую, психологическую, правовую, этическую, технологическую и социальную окраску. Эффект может наблюдаться или формироваться [63].

Управление эффективностью управленческого решения реализуется посредством системы количественных и качественных показателей, норм и стандартов качества.

Для оценки результативности и эффективности проведенных мероприятий определим динамику следующих показателей:

- Процент выполнения этапов работ по проектам в срок.

- Длительность этапов работ по проектам.
- Затраты на реализацию проектов организации;
- Эффект;
- Эффективность [64].

Процент выполнения этапов работ по заказам в срок рассчитывается как отношение заказов, выполненных в срок, к общему объему заказов.

$$B = C/O \cdot 100\%, \quad (1)$$

где В - процент выполнения этапов работ по заказам в срок;

С - заказы, выполненные в срок;

О – общий объём заказов.

Рассмотрим динамику показателя до начала и в процессе работы по данным, приведенным в таблице 7.

Таблица 7 – Выполнение этапов по проектам в срок

	С	О	В
Да начала работы	6	9	66,6%
В процессе работы	3	3	100%

Таким образом, процент выполнения этапов работ по заказам в срок имеет положительную динамику, вырос на 33,4%.

Динамику длительности этапов работ по заказам рассмотрим по данным графика Ганта на примере выполнения этапов «Разработка конструкторской документации» и «Разработка ведомости материалов» (таблица 8). 1 час работы сотрудника стоит 170 рублей.

Таблица 8 - Длительность и стоимость этапов работ по проектам

№ заказа	Этап	Длительность этапа (часы)	Стоимость этапа (рубли)
10	Разработка конструкторской	520	88400

	документации		
	Разработка ведомости материалов	480	81600
12	Разработка конструкторской документации	80	13600
	Разработка ведомости материалов	2	13600

Оба заказа однотипны – разработка колеса насоса.

Экономия затрат на проекты по этапу «Разработка конструкторской документации» составляет 74800 рублей, по этапу «Разработка ведомости материалов» - 68000 рублей. Экономия по проекту составила 142800 рублей.

Таким образом, из приведенных данных видно, что длительность этапов, а соответственно и стоимость заказа сокращается, что положительно влияет на работу организации и сокращает затраты.

Затраты на реализацию заказа состоят из затрат на разработку заказа, закупку материалов и комплектующих, затрат на производство, поставку потребителю и затрат на брак.

Рассмотрим затраты на несоответствия, выявленные в производстве и у потребителя.

На ОАО «Азотреммаш» в одном из заказов было выявлено несоответствие у потребителя «разрушение детали под действием нагрузки», стоимость исправления брака составила 40000 рублей. Причина возникновения несоответствия – недостаточный контроль на производстве со стороны ОАО «Азотреммаш», т.к. один из рабочих забыл сделать термическую закалку.

Во время преддипломной практики значительных нарушений несоответствия не наблюдалось, одним из самых крупных несоответствий была порча профлиста при его подготовке к производству продукции.

Стоимость исправления несоответствия – 871 рубль. Причина несоответствия - в производстве находились устаревшие чертежи.

Таким образом при неизменности затрат на разработку проекта, закупку материалов и комплектующих, затрат на производство, поставку потребителю значительно снизились затраты на устранение брака, что положительно влияет на работу компании.

Под эффектом понимается разница между результатом экономической деятельности и затратами по осуществлению этой деятельности (формула 3.3).

$$\mathcal{E}_1 = P - Z, \quad (2)$$

где $\mathcal{E}_1$ – эффект;

P – результат деятельности;

Z – затраты по осуществлению деятельности.

Под эффективностью понимается отношение результата экономической деятельности к затратам по осуществлению этой деятельности (формула 3.4).

$$\mathcal{E}_2 = P/Z, \quad (3)$$

где $\mathcal{E}_2$ – эффективность;

P – результат деятельности;

Z – затраты по осуществлению деятельности.

Из предыдущих расчетов видно, что результат деятельности – экономия затрат на заказ в размере 142800 рублей, затраты по осуществлению деятельности – 20000 рублей в месяц, работа по рассмотренным заказам осуществлялась 6 месяцев. Рассчитаем эффект и эффективность предложенных мероприятий (таблица 9).

Таблица 9 – Расчет эффекта и эффективности

Параметр	Числовое значение
P	142800
Z	120000

Ξ_1	22800
Ξ_2	1,18

Таким образом, экономический эффект положителен, а экономическая эффективность значительно выше 1, на основании этих данных можно сделать вывод о эффективности предложенных мероприятий.

Эффективность работы производственного предприятия ОАО «Азотреммаш» обеспечивает успешная реализация услуг для химических и нефте-химических предприятий. Ресурсы предприятия и требования рентабельной работы в определенной степени ограничивают маневрирование, как ассортиментом услуг, так и ценами на них. Но именно ориентация на спрос покупателей и его активное формирование должны определять использование имеющихся ресурсов.

Отношение результата и затрат характеризует эффективность какой-либо деятельности или явления. Она может быть положительной или отрицательной. Таким образом, можно говорить об организационной, экономической и другой эффективности [65].

Деятельность ОАО «Азотреммаш» разделена на основную, управляющую и вспомогательную. Основная деятельность предполагает изготовление и реализацию товаров. Вспомогательная, выполняет ремонт и реконструкцию, ремонт служебного автотранспорта, снабжение необходимыми для работы предприятия материалами и т.д. Управляющая выполняет регулирующую и контролирующую функции.

Обратим внимание на основную производственную деятельность и рассмотрим динамику изменения товарооборота в таблице за последние три года (2014-2016 гг..) [66].

Таблица 10 - Изменения товарооборота фирмы ОАО «Азотреммаш»

Показатель	2014	2015	2016
------------	------	------	------

Выручка	924,22 млн. руб.	1,07 млрд	700,16 млн. руб.
Чистая прибыль	42,83 млн. руб.	38,35 млн. руб.	24,41 млн. руб.
Коммерческие расходы	5,91 млн. руб.	7,79 млн. руб.	7,52 млн. руб.
Управленческие расходы	200,37 млн. руб.	220,84 млн. руб.	338,62 млн. руб.

Сравнивая результаты, заметим, что в 2014 г товарооборот вырос на 20,98%, в 2015 г на 15,93%, а в 2016 г он снизился на 34,6%. Резкое падение товарооборота в 2016 г связано с уменьшением спроса на продукцию ОАО «Азотреммаш» от главного покупателя «ТольяттиАзот» (ТоАЗ). Такое кардинальное изменение в потребительском отношении связано с тем, что мировые цены на аммиак и карбамид упали из-за большого количества удобрений на рынке. Избыток продукта на рынке был вызван покупательским бумом, наблюдавшимся несколько месяцев назад. В апреле 2016 года, после целого ряда крупных сделок большинство российских, ближневосточных и даже североафриканских производителей решило нарастить мощности заводов и увеличить объемы производства. В результате на протяжении, практически всего второго квартала, на рынке наблюдалось постепенное накопление объемов аммиака [67].

Так же, в 2016г. у ОАО «Азотреммаш» юбилейный год, 40 лет со дня основания. К такому празднику на предприятии решили полностью отремонтировать актовый зал и заменить старые лифты. К такому событию каждому работнику ОАО «Азотреммаш» выписывали премии, а тем, кто отработал на предприятии более 20 лет денежные выплаты производились в соответствии с опытом работы, а т.к. на предприятии таких работников много, то и премиальный фонд получился большой.

В связи с этим максимально увеличились затраты предприятия на: содержание дополнительно привлеченных рабочих; приобретение строительных материалов; основных средств.

Диаграмма и график изменения выручки и расходов изображены на рисунке 6 соответственно.

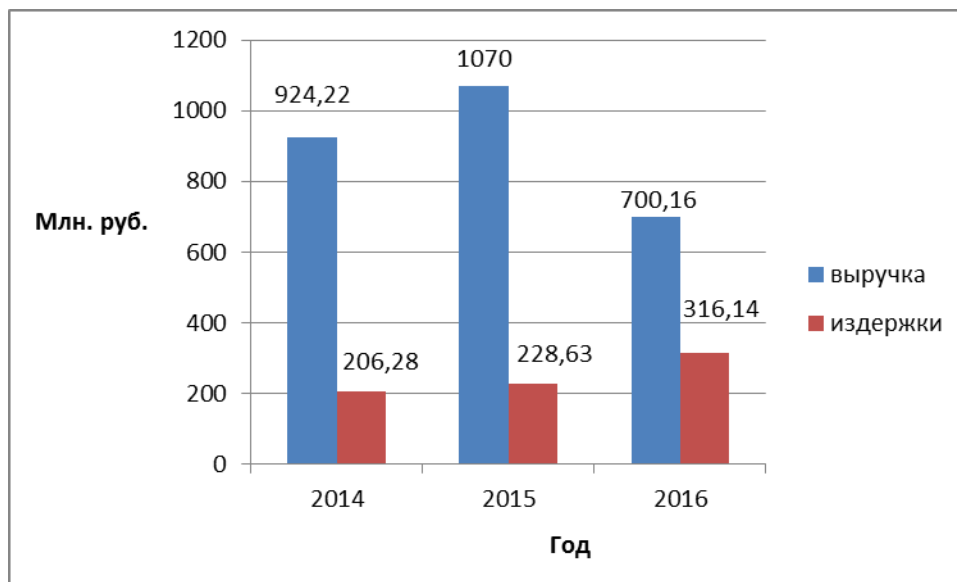


Рисунок 6 - Диаграмма изменения доходов и расходов

Из диаграммы можно увидеть стабильный рост издержек: в 2015г по сравнению с 2014г выросли на 10,8 %; в 2016г по сравнению с 2015г на 51,4 %; а по сравнению с 2014г – на 67,8 %.

По диаграмме удобно изучать изменение доходов и расходов за три года. Как видно из диаграммы, товарооборот за последний год упал на 35% по сравнению с 2015г, это связано с проблемами на предприятии ТоАЗа, т.к из всего потока заказов, он составлял около 80% от общего товарооборота. Остальные 20% предоставляемых услуг являются иногородние заказы.

Из этого можно сделать вывод, что управляющий персонал во главе с директором и главным бухгалтером не отслеживали рост затрат, не применяли никаких мер для их минимизации. Это привело к плачевному результату: к уменьшению заработных плат и сокращению работников на предприятии ОАО «Азотреммаш».

Для дальнейшего анализа и управления издержками целесообразно их классифицировать на переменные и постоянные.

Переменные:

- стоимость товара;
- транспортировка товара;
- материалы, используемые при ремонте;
- оплата труда работникам;
- международные переговоры;
- технологические расходы.

Постоянные:

- аренда и коммунальные платежи;
- административные;
- питание;
- приобретение основных средств;
- связь, информационные услуги;
- содержание автотранспорта;
- общехозяйственные нужды [68].

Оценка эффективности реализации решений является наиболее сложным, трудоемким и длительным этапом процесса принятия решений. Вместе с тем это и самое слабое звено в процессе управленческой деятельности, о чем свидетельствуют наблюдавшиеся в практике менеджмента затягивание сроков осуществления и недостаточная эффективность реализованных решений.

В деятельности компании необходимым условием эффективного функционирования является баланс интересов всех участников бизнеса (собственников, менеджеров, персонала, контрагентов, клиентов и др.) [69].

Предприятие по объему товарооборота считается достаточно крупным, но организация деятельности находится на уровне мелкого предприятия и в настоящее время как таковой управленческий учет не предусмотрен. В

следующей попытаемся организовать управленческий учет, в первую очередь за счет определения центров финансовой ответственности и введения бюджетного управления [70].

3.2 Рекомендации по совершенствованию управленческих решений на предприятии ОАО «Азотреммаш»

Для устранения проблем описанных в п.2,3, следует воспользоваться Методом фотографии рабочего дня. Для правильной организации труда на предприятии необходимо знать, какое количество труда требуется для выполнения той или иной работы или как-то иначе установить меру труда каждого работника, а более конкретно - норму труда. Нормирование труда - это вид деятельности по управлению производством, цель которой состоит в определении необходимых затрат и результатов труда, а также установлении соотношений между численностью работников различных групп и количеством единиц оборудования. Необходимыми считаются затраты и результаты, соответствующие наиболее эффективным вариантам организации труда, производства и управления [71].

Фотография рабочего времени - это исследование трудового процесса в течение одной или нескольких рабочих смен с фиксацией всех видов затрат рабочего времени в разрезе баланса рабочего времени и их продолжительности. Результаты фотографии, записи, видеоматериалы рабочего времени используются для выявления и анализа потерь рабочего времени и разработки мероприятий по их сокращению.

В работе использована индивидуальная фотография рабочего времени, выполненная методом непрерывного наблюдения с цифровой фиксацией затрат рабочего времени. Затраты рабочего времени, изучаемые методом фотографии, систематизируются классификацией затрат рабочего времени [72].

Технически обоснованная норма времени на операцию (Тшт) включает:

$$Тшт = Тпз + (То + Тв) + Том + Тот, \quad (4)$$

где $T_{пз}$ – подготовительно-заключительное время;

T_o – основное время;

T_v – вспомогательное время;

$T_{ом}$ – время обслуживания;

$T_{от}$ – время перерывов на отдых и личные надобности.

Проведение фотографии рабочего времени осуществляется в следующей последовательности:

1. Подготовка к наблюдению - предварительное ознакомление с условиями работы на данном рабочем месте и заполнение на этой основе лицевой стороны наблюдательного листа (Приложение А).

2. Проведение наблюдения. Наблюдение и намерение затрат рабочего времени производится путем выявления всех категорий рабочего времени за период наблюдения (обычно за смену) и фиксации их продолжительности в наблюдательном листе. Отметка времени окончания одного вида затрат рабочего времени и начала следующего осуществляется по текущему времени. Точность измерения 1,0 мин (Приложение А - оборотная сторона).

3. Обработка результатов фотографии рабочего времени включает в себя:

а) определение продолжительности каждой категории затрат (рабочего времени). Для этого из значения текущего времени, соответствующего этой категории, вычитается предшествующее ему значение, а результат записывается в графу «Продолжительность» наблюдательного листа (Приложение А);

б) составление сводки одноименных затрат времени, заключающейся в группировке индексов и определении суммарной продолжительности каждой категории затрат времени (Приложение Б);

в) построение фактического и проектируемого балансов рабочего времени (Приложение В).

Проектируемый баланс рабочего времени отражает нормативную продолжительность нормируемых категорий затрат времени. Нормативная

продолжительность оперативного времени берется из технико-нормировочной карты [73].

Нормативная продолжительность времени на обслуживание рабочего места, отдых и личные надобности, подготовительно-заключительного времени определяется в заданных процентах от оперативного времени. Для нашего случая $T_{пз}$ составляет 10%, $T_{от}$ – 4%, $T_{ом}$ – 5% от оперативного времени. Затраты, подлежащие сокращению, – это разница между фактическими и проектируемыми затратами времени.

4. Анализ результатов наблюдений:

а) Расчет показателей, характеризующих уровень фактического использования рабочего времени:

1. Показатель использования рабочего времени (%)

$$K_1 = T_{пз}^{\Phi} + T_{оп}^{\Phi} + T_{ом}^{\Phi} + T_{от}^{\Phi} / T_{набл} * 100 \quad (5)$$

$$K_1 = 48 + 319 + 27 + 15 / 480 * 100 = 85,2 \ %;$$

2. Показатель возможного уплотнения рабочего времени:

$$K_2 = T_{набл} - (T_{пз}^{пр} + T_{оп}^{пр} + T_{ом}^{пр} + T_{от}^{пр}) / T_{набл}, \quad (6)$$

$$K_2 = 480 - (32 + 315 + 16 + 13) / 480 * 100 = 21,7\%$$

3. Показатель возможного повышения производительности за счет устранения потерь рабочего времени (%);

$$K_3 = K_2 / 100 - K_2, \quad (7)$$

$$K_3 = 21,7 / 100 - 21,7 * 100 = 27,7\%.$$

б) Разработка организационно-технических мероприятий по сокращению потерь рабочего времени

И так, выделив основные сборочные операции (Приложение Г) и места их выполнения, для каждой рабочей инструкции снят видеоматериал, как рабочие в цехе выполняют данную операции так, как делают это в процессе производства. Для каждой операции необходимо выделить комплектующие,

применяемые в процессе сборки и инструменты, используемые для сборки. Далее на основе собранных материалов и тех. процессов прописать пошагово действия рабочего, выделить ключевые моменты, визуально показать и проанализировать каждое действие выполняемое рабочим (Приложение Д). Так же для каждого шага определить вспомогательное и операционное время выполнения и общее время сборки узла, детали, сборки и т.д.

Таким образом, проведя анализ и корректировку процесса сборки различных деталей, следует выявить основные проблемы – продолжительность заготовительных операций, затраты времени на переналадку и подготовку оборудования. Если провести нормирование операций, изменить планировку цеха и маршруты перемещения заготовок по цеху, то возможно было значительно снизить время производства заготовительных операций, а также увеличить скорость работ по переналадке и настройке оборудования [74].

Вместе с этим предприятие ОАО «Азотреммаш» не использовало всех возможностей роста товарооборота в 2014-2016 году. Так, объем товарооборота мог бы возрасти за счет:

- улучшения обеспеченности и эффективности использования товарных ресурсов;
- повышения: эффективности использования трудовых ресурсов;
- повышения эффективности использования материально-технической базы фирмы. Поиск новых поставщиков и как следствие, увеличение ассортимента товаров позволит ОАО «Азотреммаш» снизить влияние сезонного фактора на изменение товарооборота.

Завершающим этапом планирования является определение товарной структуры товарооборота. От того, насколько ассортимент реализуемых товаров будет отвечать спросу населения, во многом зависит финансовый результат деятельности предприятия [75]. Для традиционных групп товаров

на практике хорошо зарекомендовал себя экономико-статистический метод, когда на основе сложившихся темпов изменения объемов продаж отдельных товарных групп, скорректированных с учетом ожидаемых изменений в экономическом развитии предприятия в предстоящем периоде, устанавливается план их реализации [76, 77].

Предложения по дальнейшему развитию товарооборота ОАО «Азотреммаш»: совершенствовать товароснабжение предприятия и повышать эффективность и пользования товарных ресурсов. С этой целью коммерческой службе предприятия значительно расширить реализацию своих товаров, больше внимания уделять заключению договоров с поставщиками.

Прирост товарных ресурсов позволит получить прирост товарооборота, добиться роста эффективности труда торговых работников.

Улучшение пользование материально-технической базы предприятия.

С этой целью установить оптимальный режим работы предприятия, вести внедрение прогрессивных форм торговли, сократить до минимума проведение инвентаризаций, проверок, экономической службе предприятия разрабатывать прогнозы развития розничного товарооборота на предстоящий период и вести оперативный контроль за ходом реализации прогнозов [78].

Это позволит руководству ОАО «Азотреммаш» и его службам оперативно решать вопросы обеспечения и эффективности использования всех видов ресурсов, добиться ритмичного и равномерного развития розничного товарооборота по периодам года и по отделам предприятия.

Необходимо:

- совершенствовать систему материального стимулирования труда работников фирмы (увеличение количества реализованных товаров, обслуживание наибольшего количества покупателей, получение доходов от реализации товаров и др.);

- внедрить на предприятии журнально-ордерную форму учета, оперативнее представлять данные по розничной продаже для принятия управленческих решений;
- осуществить компьютеризацию управленческого учета на предприятии, использовать справочную компьютерную систему для консультаций, разъяснении и др [79].

Таким образом, за счет разработанного управленческого решения предприятие реально может достигнуть поставленных целей и повысить общий показатель эффективности, снизить издержки производства.

Итак, совершенствование процесса принятия управленческих решений и соответственно повышение качества принимаемых решений достигается за счет использования научного подхода, моделей и методов принятия решений.

Заключение

Совершенствование процедуры разработки и принятия управленческих решений в процессе производства и соответственно повышение качества принимаемых решений достигается за счет использования научного подхода, моделей и методов принятия решений. Поставленные во введении цели, на мой взгляд, в работе раскрыты. Подводя итоги, можно отметить некоторые выводы.

Решение - это выбор альтернативы. Потребность принятия решений объясняется намеренным и направленным нравом человеческой деятельности, появляется на абсолютно всех этапах процесса управления и составляет долю каждой функции менеджмента.

Принятие решений (управленческих) на предприятиях содержит несколько отличий от выбора отдельного человека, так как считается неперсональным, а массовым процессом.

На характер принимаемых решений коллосальное воздействие оказывает степень полноты и надежной информации, каковой располагает руководитель или менеджер. В связи с этим, данное решение может приниматься в обстоятельствах определенности (детерминированные решения) и риска или неопределенности (вероятностные решения).

Комплексный характер проблем нынешнего менеджмента потребует комплексного, всестороннего их анализа, т.е. участия группы менеджеров и специалистов, что приводит к расширению коллегиальных форм принятия решений.

Принятие решения – результат процесса, обладающего определенной длительностью и структурой. Процесс принятия решений – повторяющаяся очередность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем предприятий и заключающихся в анализе ситуации, разработки альтернатив, выборе из них наилучшей и ее осуществления.

Принятие решений является самым важным делом в работе менеджера. Поэтому учиться принимать решения нужно еще в процессе обучения, а не тогда, когда от руководителя уже зависит судьба предприятия. К тому сейчас можно учиться не только на собственных ошибках, но и на опыте других людей и организаций.

Итак, нами был рассмотрен и охарактеризован процесс принятия решений с технологической точки зрения. Подведем результаты работы:

1. Решение – это выбор альтернативы, сознательный выбор из имеющихся вариантов направления действий.

2. Решение – продукт управленческого труда, а его принятие – процесс, ведущий к появлению этого продукта.

3. Выбор решения должен основываться на особенностях проблемной ситуации.

4. В зависимости от подхода к процессу принятия решений выделяются технологии этого процесса. Однако все они выделяют три основных этапа: определение проблемы, выработка решения, выполнение решения.

5. Вся ответственность за принятое решение возлагается на руководителя, управленца. В настоящее время нет практичных, конструктивных методов или технологий принятия групповых решений или решений в условиях противодействия при многих активных участниках. Далеки от своего удовлетворительного решения многие относительно более простые проблемы принятия индивидуальных решений. Так, процессы, протекающие в административном аппарате, гораздо сложнее тех, для которых уже разработаны аналитические подходы. Таким образом, выдвинутая нами гипотеза подтвердилась. Однако рассмотрение возникших проблем в строгой логической последовательности дает возможность плодотворно сочетать формальные и эвристические методы в процессе подготовки и принятия решения и добиваться более высокого его качества.

6. Огромную роль играет и имеет основное значение работа консультанта-аналитика. Реальность требует от него сочетания многих качеств: искусства анализа ситуаций, глубоких профессиональных знаний, приемов и методов принятия решений, умения представления рекомендаций, профессиональных навыков в работе с людьми.

В предстоящие десятилетия многие точные науки, безусловно, сделают шаг вперед. Тогда появится возможность строить намного более эффективные технологии принятия решения. Но уже сейчас необходимо рассматривать процесс принятия решений как процедуру, главными участниками которой являются руководитель и аналитики. Именно человеческие, а не математические или машинные аспекты являются основными в процессе принятия решений. Именно на этих аспектах следует основывать в дальнейшем критерии проверки практической ценности технологий и методов принятия решений.

Проведя анализ и корректировку некоторых технологических процессов, мы выявили основные проблемы – продолжительность заготовительных операций, затраты времени на переналадку и подготовку оборудования. Предложили варианты по дальнейшему развитию производства на предприятии ОАО «Азотреммаш»: совершенствовать нормирование операций, изменять планировку цеха и маршруты перемещения заготовок по цеху, это даст возможность значительно снизить время производства заготовительных операций, а также увеличить скорость работ по переналадке и настройке оборудования

Наблюдательный лист фотографии рабочего дня (лицевая сторона)

Завод машиностроительный ОАО «Азотреммаш»			Наблюдательный лист фотографии рабочего дня Сухов С.В.	
Цех механический				
Участок № 24				
Дата наблюдения	Начало наблюдения	Конец наблюдения	Продолжительность	Фамилия наблюдателя
18.11.2016	8-00	17-00	8-00	Бочкрева Д.А.

Характеристика рабочего

Фамилия, инициалы	Табельный номер	Специальность	Разряд	Стаж
Сухов С.В.	11133	Токарь	5	6 лет

Характеристика оборудования

Тип станка	Инвентарный номер	Состояние	Приспособление	Инструмент
Токарно-винторезный		Хорошее	Универсальное	Нормализованный

Характеристика работы

Наименование детали	Номер детали	Наименование операции
Втулка	09.286.01.001	Обточить по диаметру и подрезать торец, сделать отверстие

(Оборотная сторона)

№ п/п	Затраты рабочего времени	Текущее время, ч, мин	Продолжительность, мин	Выработка, шт.
1	2	3	4	6

1	Получает задание	8-10	10	-
2	Знакомится с чертежом	8-17	7	-
3	Получает инструмент	8-30	13	-
4	Работает	9-30	60	6
5	Курит	9-40	10	-
6	Работает	10-45	65	7
7	Стоит, нет тока	11-08	23	-
8	Работает	11-32	24	3
9	Меняет инструмент вследствие затупления	11-39	7	-
10	Работает	11-50	11	1
11	Сметает стружку	11-52	2	-
12	Уходит на обед	12-00	8	-
13	Обеденный перерыв	13-00		
14	Работает	14-42	102	2
15	Вызывает слесаря-ремонтника	14-48	6	-
16	Ожидает окончания ремонта станка	15-20	32	-
17	Работает	15-42	22	3
18	Курит	15-47	5	-

19	Сметает стружку	15-53	6	-
20	Меняет инструмент	16-01	8	-
21	Работает	16-36	35	4
22	Смазывает станок	16-40	4	-
23	Сдает детали контролеру	16-50	10	-
24	Сдает инструмент	16-58	8	-
25	Конец наблюдения	17-00	2	-

Сводка одноименных затрат рабочего времени

Категория	Содержание затрат рабочего времени	Повторяемость за смену	Продолжительность за смену, мин
Подготовительно-заключительное время	Получение задания и знакомство с чертежом	1	17
	Получение инструмента	1	13
	Сдача работы	1	10
	Сдача инструмента	1	8
	Итого	-	48
Оперативное время	Машинная и ручная работа	7	319
	Итого	-	319
Время организационного обслуживания рабочего места	Смазка станка	1	4
	Итого	-	4
Время технического обслуживания	Смена инструмента вследствие затупления	1	15
	Сметание стружки	2	18
	Итого	-	23
Итого времени обслуживания		-	27
Время непроизводительной работы	Вызов слесаря-ремонтника	1	6
	Итого	-	6
Время перерывов по организационно-	Ожидание энергии	1	23
		1	32

техническим причинам	Ожидание ремонта станка		
	Итого	-	55
Время перерывов, связанных с нарушением трудовой дисциплины	Преждевременное окончание работы	2	10
	Итого	-	10
Время перерывов на отдых и личные надобности	Личные надобности	2	15
	Итого	-	15
Всего		-	480

Фактический и проектируемый баланс рабочего времени

Затраты рабочего времени	Фактические затраты		Проектируемые затраты, мин.	Затраты подлежащие сокращению, мин.
	мин.	% к итогу		
Подготовительно-заключительное время	48	10	32	16
Оперативное время	319	66,5	315	4
Время технического обслуживания	23	4,8	-	-
Время организационного обслуживания	4	0,8	-	-
Итого времени обслуживания	27	5,6	16	11
Перерывы на отдых и личные надобности	15	3,1	13	2
Итого нормируемого времени	409	85,2	376	33
Время непроизводительной работы	6	1,2	-	6
Время перерывов, связанных с нарушением трудовой дисциплины	10	2,1	-	10
Время перерывов по организационно-техническим причинам	55	11,5	-	55
Итого ненормируемого времени	71	14,8	-	71
Общее время наблюдения	480	100	376	104

Диаграмма потока	Наименование изделия 09.286.01.000 Ротора Насоса J107	Разработал	Бочкарева Д.А	20.11.2016
		Проверил	Крайнева Н.Г.	02.12.2016
«Изготовление ротора»	ОАО «Азотреммаш»	Утвердил	Бикмаев А. В.	08.12.2016

Расшифровка операций диграмма потока

№ операции	Операция	Номер изделия
Д1	Отрезать заготовку для втулки	09.286.01.001
Д2	Сверловка отверстий	09.286.01.001
Д3	Фрезерная обработка	09.286.01.001
Д4	Отрезать заготовку для штифта	09.286.01.002
Д5	Нарезание резьбы и обработка	09.286.01.002
Д6	Сборка втулки и штифта	09.286.01.010
Д7	Отрезать заготовку для основного диска	09.286.01.100
Д8	Фрезерование	09.286.01.100
Д9	Шлифование, полирование	09.286.01.100
Д10	Отрезать заготовку для покрывного диска	09.286.01.101
Д11	Фрезерование	09.286.01.101
Д12	Шлифование, полирование	09.286.01.101
Д13	Отрезать заготовки для лопаток	09.286.01.110
Д14	Гибка лопаток	09.286.01.110
Д15	Шлифование	09.286.01.110
Д16	Закалка колеса в печи и сборка	09.286.01.100СБ
Д 17	Отрезать заготовку для вала	09.286.01.010

Д18	Закрепить заготовку с помощью	09.286.01.010
Д19	Разметить и обработать шпоночные пазы фрезерованием	09.286.01.010
Д20	Цветная дефектоскопия	09.286.01.010
Д21	Контроль размеров	09.286.01.010
Д22	Сборка вала и колеса	09.286.01.000
Д23	Сборка Колеса, вала и втулок	09.286.01.000СБ
Д24	Балансировка ротора, Разгонные испытания, Цветная дефектоскопия и контроль размеров	09.286.01.000

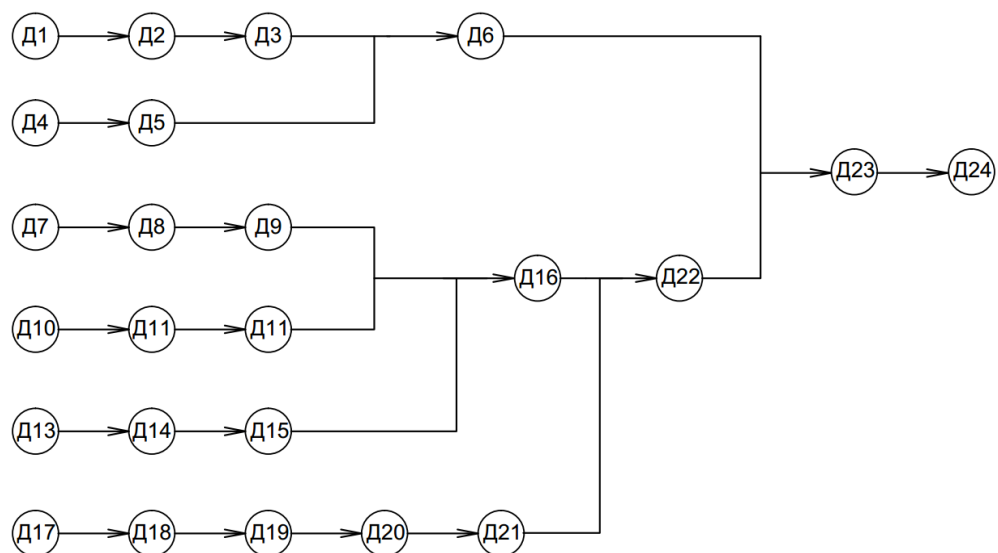


Рисунок 7 – Диаграмма потока при сборке Ротора Насоса J107

Приложение Д

Рабочая инструкция №1	Наименование изделия 09.286.01.000/ Ротора Насоса J107	Разработал	Бочкарева Д.А	20.11.2016
		Проверил	Крайнева Н.Г.	02.12.2016
«Изготовление ротора»	ОАО «Азотреммаш»	Утвердил	Бикмаев А. В.	08.12.2016

Рабочая инструкция Сборки колеса 09.286.01.100СБ

Обозначение рабочего места:	14–Участок финальной сборки	Наименование комплектующих частей:	
Количество рабочих на операции	3	Диск основной 09.286.01.100	1 шт.
Наименование технического документа	Комплект документов на технологический процесс изготовления Ротора Насоса J107	Диск покрывной 09.286.01.101	1 шт.
		Лопатка 09.286.01.110	5 шт.
Применяемый инструмент	Напильник Сварочный аппарат	-	
		-	
		-	
		-	
		-	

№	Технологическая операция/ действие	Время, мин	Объяснение ключевого момента. Справочный рисунок. Правила работы и т.д.
010	Сборка колеса 09.286.01.100СБ		
1.1	Собрать основной диск 09.286.01.100 и покрывной диск 09.286.01.101 согласно чертежам	14,7	При зазоре более чертежного по стыкам (торец лопатки, основной диск) наметить места мелом, разобрать стяжку, устранить причину, вызвавшую увеличение зазора, припилить по торцам лопатки напильником.

№	Технологическая операция/ действие	Время, мин	Объяснение ключевого момента. Справочный рисунок. Правила работы и т.д.
1.2	Прихватить лопатки 09.286.01.110 к диску основному 09.286.01.100 с подогревом	2,21	Сначала в доступном месте, после разборки стяжки - по всей длине лопаток.
1.3	Сварка диска покрывного 09.286.01.101 к основному 09.286.01.100 ручная дуговая. Шов нестандартный, двусторонний, тавровый;	54,4	Сварка с подогревом $T=100\div 150\text{ }^{\circ}\text{C}$ Направление сварки от центра колеса к наружному диаметру. Начинать сварку с выпуклой стороны лопатки (нагнетательной). Варить швы с плавным переходом согласно требованиям чертежа
1.4	Зачистить швы колеса 09.286.01.100СБ	Нормочас 13,4	Зачистить согласно требованиям чертежа; околошовную зону;
	Цветная дефектоскопия колеса 09.286.01.100СБ	1,3	ЦД сварных швов, трещины, непровары, поры, подрезы, шлаковые включения не допускаются.

Карта наладки фрезерного станка

Этапы выполнения переналадки					
	№	Операция	Применяемый инструмент и оснастка	Метод контроля	Время (мин)
ан I этап без остановки оборудования	1	Подготовить фрезу	Фреза	Визуальный	1
	2	Подготовить ключ (для ослабления болтов резцедержателя)	Ключ		0,5
		Суммарное время без остановки оборудования			$\Sigma T=1,5$
	1	Выключить питание			

		станка			
2	Ослабить болты резцедержателя	Ключ			0,2
3	Снять установленную в резцедержателе фрезу				0,2
4	Установить заготовленную фрезу в резцедержатель	Фреза			0,4
5	Закрепить подготовленную фрезу в резцедержателе	Ключ			
6	Включить питание станка				
	Суммарное время после остановки оборудования				$\Sigma T=0,8$
	Суммарное время				$\Sigma T=2,3$

Список использованной литературы

1. Басовский, Л. Е. Менеджмент [Текст] : учебное пособие / Л. Е. Басовский. - М : ИНФРА-М, 2013. - 216 с.
2. Попов, С.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие / С.Г. Попов. - М.: Ось-89, 2013. - 176 с.
3. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебное пособие. – М.: РИОР, 2012. – 126с.
4. Вертакова Ю.В. Управленческие решения разработка и выбор: Учебное пособие / Ю.В.Вертакова, И.А.Козьева, Э.Н. Кузбожьев. – М.: Кнорус, 2009. – 352с.
5. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, Академцентр, 2013. - 240 с.
6. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник/ О.С.Виханский, А.И.Наумов. – М.: Гардарики, 2009. – 528с.
7. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд.- СПб.: Питер, 2010. – 608с.
8. Грибов В.Д. Основы экономики, Менеджмента и маркетинга: Учебное пособие / В.Д Грибов. – М.: Кнорус, 2016. – 224 с.
9. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. - Н.Новг.: НИМБ, 2012. - 320 с.
- 10.Голубков Е.П. Методы принятия управленческих решений: Часть 1: Учебник. – М.: Юрайт, 2016. – 198 с.
- 11.Пустынникова Е.В. Экономика предприятий: учебное пособие. М. : КНОРУС, 2015.
- 12.Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений: учебник для вузов М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 271 с.
- 13.Дорофеева Л.И. Основы теории управления: Учебное пособие для вузов/ Л. И. Дорофеева. . – М.: Саратов 2015. - 433 с.

- 14.Джурабаев К.Т. Производственный менеджмент: Учебное пособие для вузов/ К.Т. Джурабаев, А.Т.Гришин, Г.К.Джурабаева. – М.: Кнорус, 2009. -416с.
- 15.Орлов А. И. Теория принятия решений. – М. : Экзамен, 2011. – 573 с
16. Дородников В.Н. Основы коммерческой деятельности: Учебное пособие – Новосибирск: НГАЭиУ,2012. – 77с.
- 17.Ефимов В.В. Улучшение качества продукции, процессов, ресурсов – М.: Кнорус, 2007. - 240с.
- 18.Жабина С.Б., Бурдюгова О.М., Колесова А.В. Основы экономики, менеджмента и маркетинга : учебник. М. : Академия, 2014.
- 19.Ивасенко А.Г. Разработка управленческих решений: Учебное пособие/ А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, Е.Н.Плотникова. – Новосибирск: СГГА, 2011. -168 с.
- 20.Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента – 10-е изд., - М.: новое издание, 2012. – 336с.
- 21.Кодин, В.Н. Как работать над управленческим решением. Системный подход: учебное пособие [Текст] / В.Н. Кодин, С.В. Литягина. – М.: КНОРУС, 2013. – 190 с.
- 22.Карданская И.Л. Основы принятия управленческих решений: Учебное пособие для вузов - М.: Русская деловая литература, 2009. – 288с.
- 23.Кибанов А.Я Управление персоналом организации/ А.Я. Кибанов – М.: Инфра – М – 2010.- 276с.
- 24.Лукичева Л.И. Управленческие решения: Учебник по специальности «Менеджмент организации». – М.: Омега – Л, 2011. – 383с.
- 25.HuBs. 2016. № 7: [Электронный ресурс]. URL: [HTTp://HuBs.ua/sr/7_2011](http://HuBs.ua/sr/7_2011). (Дата обращения: 18.08.2016).
- 26.Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения – М.: Инфра – М, 2012. – 248 с.

- 27.Мазур И.И. Управление качеством / И.И. Мазур, В.Д.Шапиро, 6 –е изд., – М.: Омега, 2012. – 400 с.
- 28.Акмаева, Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент [Текст] : учебное пособие / Р. И. Акмаева ; Астраханский гос. технический университет. - М. : Финансы и статистика, 2010. - 208 с.
- 29.Магер В. Е. Управление качеством: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2012; - 254 с.
- 30.Горбашко Е. А. Управление качеством: учебник. М.: Юрайт, 2012; - 318 с.
- 31.Ефимов В. В., Барт Т. В. Статистические методы в управлении качеством продукции: учеб. пособие. М.: КноРус, 2012. - 243с.
- 32.Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. - М.: Вильямс, 2012. - 672 с
- 33.Поршнев А.Г. Управление организацией: Практикум/ А.Г. Поршнева – М.: ИНФРА-М, 2008. – 373с.
- 34.Пугачев В.П. Руководство персоналом организации/ В.П.Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2011. – 279с.
- 35.ОАО «Азотреммаш»: [Электронный ресурс]. М., 2012-2016.
URL:[HTTp://azoTreMMasH.ru](http://azoTreMMasH.ru). (Дата обращения: 18.10.2016).
- 36.Бочкарева Д.А. Теоретические основы разработки управленческих решений. //Интернет-журнал «Теория и практика современной науки» 2016 №6(12): [Электронный ресурс].-М. URL: [HTTp://Modern-j.ru/](http://Modern-j.ru/) (Дата обращения: 03.09.2016).
- 37.Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2013. – 274 с.
- 38.Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.

- 39.Вердиева, Ю.Н. Менеджмент: учеб. пособие для студ. вузов/
Ю.Н.Вердиева; ДФУ, Шк. экономики и менеджмента. - [2-е изд.
перераб. и доп.]. - Владивосток: ДВФУ, 2012. - 311 с.
- 40.Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин. – М.:
Проспект, 2013. – 320
- 41.Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебник для студентов образоват.
учреждений сред. проф. образования / Г.Б. Казначевская. - Изд. 14-е,
доп. и перераб. - Ростов н/Д: Феникс, 2013. - 347 с.
- 42.Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М.
Коротков. – Москва : Юрайт, 2012. – 640 с.
- 43.Коротков, Э.М., Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное
пособие / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова, - М.: Дашков и К, 2013. -
272 с.
- 44.Александрова, А.В., Курашова, С.А. Стратегический менеджмент:
учебник / А.В. Александрова, С.А. Курашова. - М.: НИЦ ИНФРА-М,
2013. - 320 с.
- 45.Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е.
Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
- 46.Гинзбург, М.Ю. Финансовый менеджмент на предприятиях нефтяной и
газовой промышленности / М.Ю. Гинзбург, Л.Н. Краснова, Р.Р.
Садыкова. - Вологда: Инфра-Инженерия, 2016. - 287 с.
- 47.Ляско, А.К. Стратегический менеджмент.Современный учебник / А.К.
Ляско. - М.: ИД Дело АНХ, 2013. - 488 с.
- 48.Анохин, С.В. Современный менеджмент: стратегия на инновации //
Эксперт. 2014, №6. С. 44-45
- 49.Бирштейн Б., Боршевич В. Теория рефлексивности Джорджа Сороса //
Рефлексивные процессы и управление. – 2012. – № 1–2 (Том 11).– С.
88–101.

50. Забулонов А.Б. Реинжиниринг: практические подходы к реорганизации // Менеджмент в России и за рубежом. 2012, № 1. с.105-110.
51. с Янкович В.С., Брагин А.А. Организационные изменения и развитие / Журнал «Экономика недвижимости» № 4, 2012г. с. 41-43
52. Тимошенко В.Д., Мельник А.А. «Объяснение развития и изменений в организациях» / Научный журнал «Фундаментальные исследования» № 10, 2012г. с. 25-30.
53. Аверин, А.В. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации [Текст]: учебное пособие / А.В. Аверин. – М.:Изд. РАГС, 2013. – 224 с. – ISBN 978-5-390-00143-3.
54. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст]: учебное пособие / В.В.Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2013. – 272 с. - ISBN 455-5-480- 01323-3.
55. Анализ эффективности использования рабочей силы / Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учебное пособие / Под общ. Ред. Л.Л. Ермолович Мн. – 2014. – 465 с. – ISBN 5-188-04022-2.
56. Самыгин, С.И. Менеджмент персонала [Текст]: учебное пособие / С.И.Самыгин, Л.Д. Столяренко. - Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2014.- 480 с. – ISBN 955-5-230-00677-5.
57. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст]: учебное пособие Сокр. пер.с англ. / И.Ансофф – М. : Экономика, 2013. – 519 с. – ISBN 978-5-238-02321-5.
58. Пирадова, Н. Оценка конкурентоспособности продукции [Текст] / Н. Пирадова, Е. Табачный // Маркетинг. – 2014. - № 1. – С.133-141. – ISBN 978-5-390-00143-3.
59. Линеvская Н. Как заботиться о здоровье сотрудников, увеличивая работоспособность.// Журнал «Генеральный директор». –2016. №4 – С. 32-33.

60. Богатко, А.Н. Система управления развитием предприятия (Текст: учебное пособие / А.Н. Богатко. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 240 с. – ISBN 978-5-9273-1527-7
61. Беловешкин А. Управление здоровьем персонала // Журнал «Директор по персоналу». – 2014. №4. – С. 20–21.
62. Процесс принятия управленческого решения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [HTTp://MenegMf.ru/](http://MenegMf.ru/) (Дата обращения 20.12.2015).
63. Анализ и моделирование процессов управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [HTTp://infoManageMenT.ru/leKcyi/5/1](http://infoManageMenT.ru/leKcyi/5/1) (Дата обращения 23.10.2016).
64. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом. // Основы экономики, управления и права. №4 (4) 2014 г. с. 80-83.
65. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие для студентов / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова; Гос. ун-т управления, Воронеж. гос. ун-т. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 299 с.
66. База данных контрагент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [HTTp://www.K-agent.ru/catalog/6320004630-1036301039631/](http://www.K-agent.ru/catalog/6320004630-1036301039631/) (Дата обращения 20.08.2016).
67. Фатхудинов, Р. А. Производственный менеджмент: учебник / Р. А. Фатхудинов. – Санкт–Петербург: Лидер, 2011. – 494 с.
68. Беляев, А.М. Производственный менеджмент: Учебник для бакалавров / И.Н. Иванов, А.М. Беляев, В.В. Лобачев; Под ред. И.Н. Иванов. - М.: Юрайт, 2013. - 574 с.
69. Ситников, С.Г. Производственный менеджмент на предприятиях: Учебное пособие для вузов / С.Г. Ситников. - М.: Гор. линия-Телеком, 2013. - 276 с.

- 70.Шемякина, Т.Ю. Производственный менеджмент: управление качеством (в строительстве): Учебное пособие / Т.Ю. Шемякина, М.Ю. Селивохин. - М.: Альфа-М, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 272 с.
- 71.Баронин, С.А. Основы менеджмента, планирования и контроллинга в недвижимости: Учебное пособие / С.А. Баронин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012. - 160 с.
- 72.Данько, Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
- 73.Шекова, Е.Л. Менеджмент и маркетинг в сфере культуры: Практикум: Учебное пособие / Е.Л. Шекова, Г.Л. Тульчинский, В.Н. Евланов. - СПб.: Лань, Планета Музыки, 2012. - 160 с.
- 74.Ревенко, Н.Ф. Организация производства и менеджмента на машиностроительных предприятиях. / Н.Ф. Ревенко. - М.: Высшая школа, 2014. - 207 с.
- 75.Гукасян, Н.А. Менеджмент предприятия. Просто о сложном / Н.А. Гукасян. - СПб.: ВНМ, 2015. - 160 с.
- 76.Шеметов, П.В. Управленческие решения: технология, методы и инструменты: Учебное пособие по специальности "Менеджмент организации" / П.В. Шеметов, В.В. Радионов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. - М.: Омега-Л, 2013. - 398 с.
- 77.Тихомирова, О.Г. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
- 78.Мамаева, Л.Н. Менеджмент организации. Введение в специальность / Л.Н. Мамаева. - М.: КноРус, 2013. - 232 с.
- 79.Ермасова, Н.Б. Риск-менеджмент организации: Учебно-практическое пособие / Н.Б. Ермасова. - М.: Дашков и К, 2014. - 380 с.