**Введение**

*Актуальность* курсовой работы заключается в том, что в управленческих решениях фиксируется вся совокупность отношений, возникающих в процессе трудовой деятельности и управления организацией. Через них преломляются цели, интересы, связи и нормы трудовой деятельности. Характеризуя полный цикл управленческой деятельности, состоящий из целеполагания, планирования, организации, координации, контроля и корректировки целей, легко заметить, что он в конечном счете представлен в виде двух элементов управления - подготовки и осуществления управленческих решений. Именно поэтому решения являются центральным элементом управления и организации.

В каждой организации осуществляется разработка управленческих решений. И в каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, ее организационной структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой.

Подготовка решений осуществляется на основании всей совокупности информации о ситуации, ее тщательного анализа и оценок.

В процессе принятия решений большое внимание уделяется использованию методов экспертного оценивания, предназначенных для работы как с количественной, так и с качественной информацией.

Проблемы принятия и реализации управленческих решений в своё время исследовали такие известные специалисты и ученые, как Г. Форд, А. Файоль, Г. Саймон, М. Мескон М., Д. Борман, В.В. Гончаров, И. Герчикова, В. Атаманчук, А.Г. Ивахненко и др.

Объект исследования – процесс принятия управленческих решений ЗАО «ЭСТ».

*Целью* данной курсовой работы является совершенствование процесса принятия управленческих решений ЗАО «ЭСТ».

Для осуществления поставленной цели решаются следующие *задачи*:

- рассмотреть понятие решений в процессе управления;

- изучить типы и классификацию управленческих решений;

- изучить этапы принятия решений;

- дать организационно-экономическую характеристику ЗАО «ЭСТ»;

- проанализировать принятие управленческих решений ЗАО «ЭСТ»;

- разработать рекомендации по совершенствованию процесса принятия решений в Обществе

Теоретической основой курсовой работы послужили пособия по менеджменту и управленческим решениям, данные предприятия ЗАО «ЭСТ», бухгалтерская отчетность ЗАО «ЭСТ» за 2009-2011 г.

В данной курсовой работе были использованы следующие методы исследования: анализ литературы, сравнение, обобщение.

**Глава 1. Теоретические основы разработки и принятия управленческих решений**

**1.1 Понятие и природа процесса принятия решения**

Принятие решений – составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления, связана со всеми участками и аспектами управленческой деятельности и является её квинтэссенцией. Поэтому так важно понять природу и сущность решений.

Что же такое решение? Дадим сначала самую общую характеристику. Обычно в процессе какой-либо деятельности возникают ситуации, когда организация сталкивается с необходимостью выбора одного из нескольких возможных вариантов действия. Результат этого выбора и будет являться решением.

Таким образом, решение – это выбор альтернативы.

Ответственность за принятие важных управленческих решений – тяжелое моральное бремя, что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления. Прежде чем понять, как руководитель может действовать более рационально и систематизировано, давайте подробнее познакомимся с всеобщностью принятия решений, его органической взаимосвязью с процессом управления и некоторыми характеристиками управленческих решений[12; С.24].

Подобно процессу коммуникаций, принятие решений отражается на всех аспектах управления. Принятие решений – часть каждодневной работы управляющего. Или другими словами: «Принятие решений – это интегральная часть управления организацией любого рода. Более чем что-либо другое компетентность в данной области отличает менеджера от неменеджера и, что еще важнее, эффективно работающего менеджера от его неэффективно работающего коллеги»[7; С. 67-71]. Каждый руководитель играет свою роль в межличностном общении, информационных обменах и принятии решений.

В области принятия решений Минцберг выделил четыре роли руководителя:

Роли руководителя

Предприниматель

Специалист по исправлению нарушений в работе

Распределитель ресурсов

Специалист по достижению соглашений

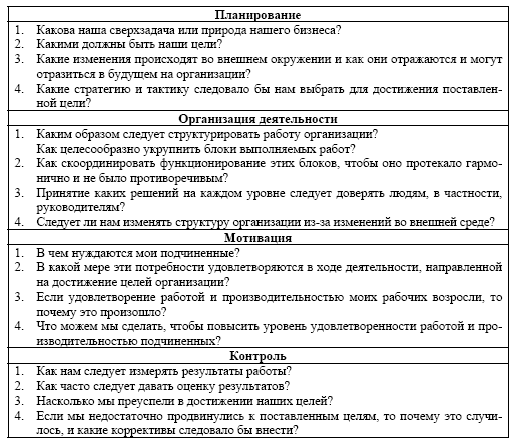
Рис. 1 – Роли руководителя

Поскольку характер работы менеджера зависит от уровня управления, на котором он находится, существуют различия и в характере решений, принимаемых на разных уровнях. Тем не менее, все эти роли в той или иной мере периодически исполняет каждый менеджер[2, С. 122].

В сегодняшнем сложном, быстро меняющемся мире организаций многие альтернативы находятся в распоряжении менеджеров и, чтобы сформулировать цель перед группой людей и добиться ее достижения, необходимо дать ответы на многочисленные вопросы. Каждая управленческая функция связана с несколькими общими, жизненно важными решениями, требующими претворения в жизнь. Некоторые из них перечислены в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Связь функций управления с процессом принятия решения



Управленческое решение – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью (выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации). Принятие решений является основой управления[12, c. 68].

Цель управленческого решения – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

Поэтому наиболее эффективным организационным решением явится выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

**1.2 Типы и классификация управленческих решений**

Организационное решение – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачами. Поэтому наиболее эффективным организационным решением явится выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели. Организационные решения можно квалифицировать, как запрограммирована и незапрограмированые[11, С. 75].

Запрограммированное решение – это результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решение математического уравнения. Как правило, число возможных альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией. Программирование можно считать важным вспомогательным средством в принятии эффективных организационных решений. Определив, каким должно быть решение, руководство снижает вероятность ошибки. Этим также экономиться время, поскольку подчиненным не приходиться разрабатывать новую правильную процедуру всякий раз, когда возникает соответствующая ситуация. Руководство часто программирует решение под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью[9, С. 210-211].

Незапрограммированные решения. Решения этого типа требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения. К числу незапрограммированных можно отнести решения следующего типа: какими должны быть цели организации, как улучшить продукцию, как усовершенствовать структуру управленческого подразделения, как усилить мотивацию подчиненных. В каждой из подобных ситуаций истинной причиной проблемы может быть любой из факторов. В то же время, руководитель располагает множеством вариантов выбора.

Интуитивные решения – это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. Просто человек делает выбор[4, С. 34].

Решения, основанные на суждениях – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом.

Главное различие между решениями рациональным и основанным на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

Рассмотрим классификацию управленческих решений.

Управленческое решение выступает связующим звеном между группами функций, отражающих разные аспекты воздействия: процессов управления и процессов производства; управляющей и управляемой частей социально-экономической системы; активизацию совместной деятельности персонала по достижению общей цели в результате реализации основных функций менеджмента. Этим и объясняется многообразие управленческих решений, которые можно классифицировать по следующим признакам:

- по функциональной направленности: планирующие, организующие, активизирующие, координирующие, контролирующие, информирующие;

- по организации: индивидуальные, коллегиальные (групповые) и корпоративные;

- по причинам: ситуационные, по предписанию, программные, инициативные, сезонные;

- по повторяемости выполнения: однотипные, разнотипные и инновационные (нет альтернатив);

- по масштабам воздействия: общие и частные;

- по прогнозируемым результатам: c определенным результатом, с вероятностным исходом;

- по характеру разработки и реализации: уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные;

- по методам переработки информации: алгоритмические, эвристические;

- по числу критериев: однокритериальные, многокритериальные;

- по направлению воздействия: внутренние и внешние;

- по глубине воздействия: одноуровневые и многоуровневые;

- по ограничениям на ресурсы: с ограничениями, без ограничений;

- по способу фиксации: письменные и устные.

Рассмотрим кратко основные виды управленческих решений, представленных в этой классификации.

Решения могут разрабатываться для осуществления плановых мероприятий для определения необходимых параметров для стратегического или тактического планирования деятельности компании. Большая группа управленческих решений (УР) посвящена организационным проблемам функционирования компании, например, совершенствования организационной структуры управления, расширению компании. Для эффективного управления персоналом разрабатывается решения по различным аспектам активизации деятельности работников компании. Координирующие УР необходимы для согласования изменяющихся условий внешней и внутренней среды для обеспечения возможной гармонизации в деятельности компании, например, решения, связанные с изменениями закупочно-сбытовой политики компании, изменениями в штатном расписании. Контролирующие УР направлены на обеспечение своевременного выполнения производственных планов и намеченных рубежей развития, например решение о методике, проведения внутреннего аудита бухгалтерского учета и контроля исполнения распоряжений. Информирующие УР направлены на упорядочение информационного поля для работников компании и предоставления им необходимой информации.

Организация разработки и реализации УР базируется на выборе приоритета в индивидуальном или коллегиальном подходе к этому процессу. Индивидуальный подход к разработке УР весьма характерен для организаций. Он требует от руководителя уверенности в своих силах, профессионализма и творческого подхода. На разработку таких решений обычно тратится меньше времени, разработчик решения несет персональную ответственность за результаты его выполнения. Групповой подход к разработке УР характеризуется большей обоснованностью меньшим числом ошибок и неопределенностей, разработкой оригинальных подходов, причастностью разработчиков к его выполнению. При коллегиальном подходе к разработке УР существенно увеличивается, по сравнению с индивидуальными, время подготовки решения. Этот подход ограничивает руководителей в свободе выбора УР и требует соблюдения баланса интересов, участвующих в его разработке специалистов[2, С. 78].

Причины, вызвавшие разработку УР, весьма разнообразны, но могут быть сведены к двум группам: неожиданные и плановые. К неожиданным относятся ситуационные и инициативные, а к плановым по предписанию, программные и сезонные. Ситуационные УР вызываются событиями, нарушившими или могущими нарушить запланированный ход деятельности компании. Эти решения часто относят к текучке, т.е. к мелким, повседневным решениям руководителя. Инициативные УР – это творческий вклад руководителя в деятельность компании в рамках данных ему полномочий. Сезонные УР – более устойчивые по времени, чем программные УР, связаны с календарными датами. Например, ближе к весне – это решение о составлении графика отпусков, ближе к осени – решение о проведение работ по утеплению помещений компании и т.д[5, С. 89].

Повторяемость выполнения УР важна для правильной установки нормы управляемости компании. Повторяемость определяется масштабом компании и степенью разделения управленческого труда. Однотипные УР имеют общую предметную область (экономика, технология). Например, главный бухгалтер большой компании реализует УР, касающиеся деятельности групп материально-технического учета, бухгалтеров, кассиров, расчетчиков и др. Разнотипные УР имеют разные локальные для компании базы управляемых параметров. Эти УР требуют большего времени и напряжения руководителя, поэтому их число должно быть существенно меньше однотипных. Так, директор компании должен принимать УР в технической области, экономической, социальной и т.д. Инновационные УР обычно касаются процесса реструктуризации и реформирования компании для повышения ее конкурентоспособности – это комплексные решения и их трудоемкость еще выше, чем у разнотипных.

Общее время действия УР определяется его важностью. Выделяют стратегические, тактические и оперативные УР. Стратегические УР разрабатываются на длительный срок (5-10 лет) с охватом ключевых элементов компании (персонал, структура, производство и т.д.). Тактические УР являются инструментарием для стратегических решений и разрабатываются на меньший период (1-3 года) с охватом части ключевых элементов компании. Оперативные УР разрабатываются при возможности или возникновения ситуаций, мешающих реализации тактических УР. Оперативные УР являются кратковременными.

Характер разработки и реализации УР сильно зависит от личностных характеристик человека. Принято различать уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные решения. Уравновешенные решения имеют сформулированную исходную идею. Импульсивные решения часто оказываются недостаточно обоснованными и надежными, принимаются с наскока, рывками. Инертные решения – результат осторожного поиска. Рискованные решения принимаются без тщательного обоснования действий руководителем, который уверен в своих силах. Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу, большим количеством согласований. Такие УР эффективны в разрешении проблем, касающихся жизни человека и среды его обитания.

**1.3 Организация процесса разработки управленческого решения**

Решение - это организационная реакция на возникшую проблему, этап изучения ситуации направлен на признание или непризнание существующей в организации проблемы. Процесс тогда будет проистекать по-разному для структурированных и неструктурированных проблем. В первом случае признание проблемы будет происходить достаточно прямолинейно.

Во втором случае признание проблемы само становится проблемой. Это случается тогда, когда имеется неясная информация о развитии и тенденциях в организации и ее внешнем окружении. Признание проблемы является необходимым условием для ее решения[14, С.55-56].

Интерпретация проблемы - это придание значения и определение той, которая признана. Проблема может быть определена как возможность, как кризис или как рутинная. Первый тип проблемы необходимо обнаружить и раскрыть. Второй и третий проявляются сами и требуют вмешательства менеджера. Рутинные или повторяющиеся проблемы относятся к категории структурированных, а возможности и кризис - к неструктурированным.

Соответственно каждое из них будет требовать разного типа решений: структурированные - программированных; неструктурированные - непрограммированных.

Определение и последующее формулирование проблемы позволяет менеджеру ранжировать ее в ряду других проблем. Этому способствуют следующие факторы: последствия решения проблемы (например, капиталоемкость, эффективность, влияние на ... и т.п.); срочность проблемы и ограничения во времени; лучшее использование способностей и времени руководителя; внимание к проблеме (мотивированность и наличие способностей у участников); жизненный цикл проблемы (может ли проблема решиться постепенно в ходе других проблем).

Постановка цели определяет программу деятельности. Чем правильнее и точнее выбрана цель, тем эффективнее могут быть выбраны средства ее достижения.

Цель решения может быть определена и в результате оценки ситуации, сложившейся непосредственно в органе управления. Но уточнением обшей цели предстоящего решения ограничиться нельзя. Необходимо представить себе, какие конкретные задачи для подразделений аппарата управления, отдельных работников возникают в связи с этим. Иными словами, надо выяснить, какие частные задачи необходимо решить для достижения поставленной цели[1, С. 45-46].

Таким образом, выработка цели решения - процесс многосторонний и многоступенчатый, поэтому в начале эта работа должна проводиться самим руководителем организации или предприятия с привлечением минимального количества работников разных специальностей и только после окончательного формирования цели расширяется круг привлеченных к работе лиц.

В реальной действительности при принятии решений приходится иметь дело с экономическими, организационными, техническими целями. Поэтому при определении цели решения необходим комплексный подход, позволяющий выяснить главную и вспомогательную цели. Комплексные решения требуют системного подхода, учета объективных закономерностей развития системы, что позволяет выявить главные цели, правильно поставить задачи определенного периода.

Одним из этапов в подготовке решений является сбор и изучение информации по вопросу цели решения. Информация - основа управления. Чтобы решение было обоснованным, необходимо выполнить большое количество операций по сбору, систематизации и обработке информации. Информация — это исходный материал для подготовки и принятия решений, но она необходима и на всех стадиях их исполнения.

У каждого вида решений своя информационная база: имеется в виду не только информация различного вида, но и различной степени обобщения. Например, на высшем уровне необходимы, по возможности, обобщенные показатели, тогда как для объектов низшего уровня требуется более детализированная информация.

Стадия выработки решения состоит из этапов разработки, оценки и выбора альтернатив. Как только определены факторы, ограничивающие решение, менеджер может начинать работу по поиску альтернатив или возможных направлений действий для решения проблемы. Многие из альтернативных решений легко вписываются в критериальные границы лучшего решения.

Все предложенные альтернативы на следующем этапе должны быть сравнены друг с другом или оценены для последующего выбора лучшей из них. Оценка предполагает определение отрицательных и положительных сторон рассматриваемой альтернативы и достижение между ними некоего уровня компромисса, через который и будет установленным стандартом (критерием). При этом используются как количественные, так и качественные или неосязаемые измерители. Последние в основном лежат в области отношений между различными силами, участвующими в решении проблемы (трудовые отношения, политическая ситуация, отношение к риску и т.д.).

Выбор альтернативы является одной из последних стадий в процессе принятия решения. Предыдущий анализ альтернатив позволяет резко сузить рамки предстоящего выбора. Трудно сделать правильный выбор, если вариантов выбора очень много.

Важно, чтобы этот этап не заканчивал процесса принятия решения. При выборе альтернативы используются три подхода: прошлый опыт, проведение эксперимента, исследования и анализ.

Привлечение прошлого опыта при выборе альтернативы широко распространено[6, С. 109].

Эксперимент как метод выбора альтернативы основан на использовании одной или нескольких альтернатив и они апробируются на практике с целью определить, а что же произойдет. Принимая во внимание дороговизну техники экспериментирования, его можно использовать только после всестороннего, глубокого рассмотрения и анализа.

Существуют решения, которые просто не могут быть приняты без проведения по ним эксперимента, подтверждающего правильность выбора. Так, решение о серийном выпуске промышленных изделий не может быть принято без производства и испытания одной или нескольких его моделей. Эксперимент широко используется и в маркетинговых решениях.

В технологии принятия управленческого решения можно выделить следующие этапы: подготовка проекта, его согласование, вынесение проекта решения на рассмотрение управляющего субъекта, принятие решения.

Согласование имеет большое значение при обосновании проектов, учете множества различных ситуаций, возможных отрицательных и положительных факторов, обеспечении материальными, денежными, трудовыми ресурсами. При этом расширяется и углубляется оценка проекта в целом и отдельных его частей специалистами, компетентными органами.

Следует отметить некоторые отрицательные последствия согласования. Иногда согласование приобретает формальный характер и сводится к получению виз, занимает много времени и охватывает большой круг участников.

Здесь обнаруживается стремление работников, которым поручено разработать проект, снять или уменьшить свою ответственность за его подготовку, прикрыться коллективной ответственностью лиц, участвующих в этой работе. Устранение подобных явлений - очень важная задача. Решение любой задачи управления состоит в том, чтобы выбрать наилучший способ действия, основываясь на знании поставленной цели и существующих ограничений.

Выбор оптимального решения осуществляется на основе критериев, т.е. показателей, количественно выражающих результат принимаемого решения. Эти критерии могут быть различными, например: минимум затрат, максимум прибыли, гармоничные человеческие отношения в организации.

Разносторонняя деятельность по выполнению решений не является функцией какой-либо отдельной группы органов управления или должностных лиц, она служит прямым продолжением всей предшествующей управленческой деятельности и представляет собой функцию всех подразделений аппарата управления[10, С. 38-39].

В завершении первой главы можно сделать вывод о том, что в процессе реального управления организацией менеджер сталкивается с полем проблем, которые должны быть решены в процессе деятельности организации. Проблемы определяются стратегическими и тактическими целями организации, состоянием внешней и внутренней среды, необходимыми и имеющимися в наличии ресурсами, конкретными значениями неуправляемых и управляемых параметром, ходом самого процесса управления. В ходе процесса управления вырабатываются альтернативные варианты решений.

Основной задачей управленца является определение для каждой проблемы, принадлежащей возникшему полю проблем, альтернативного варианта решения из пространства решений, позволяющего в наибольшем соответствии с целями организации. Для определения наиболее предпочтительного альтернативного варианта решения для конкретной проблемы используются решающие правила, на основании которых осуществляется сравнение и выбор альтернативных вариантов.

**Глава 2. Характеристика предприятия и анализ процедуры принятия управленческих решений**

**2.1 Краткая характеристика деятельности ЗАО «ЭСТ»**

ЗАО «ЭСТ» - динамично развивающееся предприятие, основным направлением деятельности которого является переработка рыбы.

Фирма образовалась в 1992г. Организация прошла путь от небольшого предприятия до крупного производителя рыбной продукции, имеющего около 10000 м2 производственных и холодильных площадей и собственный автопарк.

Объемы производства за период от начала деятельности возросли в несколько раз.

ЗАО «ЭСТ» использует в производстве только сырье и материалы, соответствующие установленным стандартам.

Предприятие работает на прямую с крупными добывающими предприятиями рыбной промышленности Калининграда, Мурманска, Санкт-Петербурга, Дальнего Востока, Норвегии. Долгосрочное сотрудничество и большой опыт совместной деятельности позволяет предприятию успешно выдерживать конкуренцию по ценам и условиям поставки продукции своим покупателям.

Организационная структура предприятия представлена в Приложении 1.

На ЗАО «ЭСТ» действует линейно – функциональная организационная структура управления. Первому (линейному) руководителю в данной системе управления в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений (отделов). Такие отделы проводят свои решения либо через высшего руководителя, либо (в пределах специальных полномочий) прямо доводят их до специализированных служб или отдельных исполнителей на нижестоящем уровне.

Роль функциональных отделов зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления предприятия в целом.

Функциональные отделы осуществляют всю техническую подготовку производства; подготавливают варианты решения вопросов, связанных с руководством процесса производства; освобождают линейных руководителей от планирования финансовых расчетов, материально – технического обеспечения производства других вопросов.

ЗАО «ЭСТ» быстро растущее предприятие и с каждым годом ее управляющая структура усложняется, обладая все более разветвленным аппаратом. В связи с этим остро стоит вопрос координации деятельности функциональных отделов или создания крупных специализированных подразделений с высококвалифицированными кадрами, имеющими в своем распоряжении современную компьютерную технику и технологии.

К достоинствам существующей системы управления можно отнести следующие моменты:

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;

- высокая ответственность руководителя за результаты деятельности возглавляемого им отдела;

- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

В используемой на предприятии структуре управления можно отметить следующие слабые стороны:

- длительность процедуры принятия решений;

- иерархию в структуре взаимоотношений;

- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями.

Согласно действующей структуре управления Генеральный директор предприятия распоряжается ресурсами предприятия и принимает решения об их использовании; осуществляет текущее руководство и необходимую юридическую поддержку, обеспечивает необходимое финансирование, безопасность предприятия и сотрудников; осуществляет связи с отделом маркетинга смежных фирм; осуществляет стратегическое и текущее планирование деятельности.

Предприятие действует на основании устава.

Место нахождения ЗАО «Эст»: Российская Федерация, Курская область, г. Железногорск, Киевский пр.д.3.

В настоящее время ассортимент выпускаемой продукции составляет более 200 наименований превосходной по вкусовым качествам продукции:

* рыба соленая
* рыба специального посола
* рыба горячего копчения
* рыба холодного копчения
* рулеты копченые
* филе в панировке
* вяленая рыба
* филе и нарезки из лососевых рыб в вакуумной упаковке
* рыбные пресервы в различных заливках
* рыбная кулинария
* икра мойвы в соусах
* крабовые палочки
* салаты из морской капусты.

Основные конкурентные преимущества ЗАО «ЭСТ» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Основные конкурентные преимущества ЗАО «ЭСТ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Конкурентное преимущество | Содержание преимущества | Влияние на деятельность предприятия |
| Опыт работы предприятия | Многолетний опыт работы и гарантии клиентам поставки рыбной продукции требуемого качества и в требуемом объеме и в требуемые сроки | Наличие постоянных клиентов |
| Качество продукции | Высокое качество продукции за счет наличия собственной лаборатории качества, высоко технологического оборудования, современных технологий переработки и качественного упаковочного материала | Высокое качество обеспечивает привлечение дополнительных клиентов и сохранении старый, увеличение сбыта |
| Совершенствование возможностей предприятия | Постоянное совершенствование возможностей предприятия, улучшение качества продукции, расширение ассортимента, повышение уровня сервиса и логистики | Привлечение новых клиентов, поддержание старой клиентской базы |
| Стиль компании | Стиль компании ориентирован на эффективный механизм комплексного решения вопросов производства и обеспечения продукции высокого качества | Заметная упаковка привлекает клиентов |
| Филиальная сеть | Наличие развитой филиальной сети | Продажи увеличиваются за счет продаж филиалов |

В настоящее время на предприятии успешно решаются следующие задачи:

* поддержание широкого ассортимента и высокого качества продукции,
* использование лучших сырья и компонентов,
* оснащенность производства современным технологическим оборудованием,
* жесткий контроль собственной сертифицированной лабораторией;
* конкурентоспособные цены и гибкие условия оплаты;
* строгое выполнение договорных условий с индивидуальным подходом к каждому клиенту;
* развитие собственной сети филиалов и представительств;
* своевременная доставка продукции собственным автотранспортом, оборудованным холодильными установками и системами спутниковой навигации GPS;
* рекламная поддержка нашей Торговой марки и продукции;
* участие в престижных выставках «Продэкспо», «World Food», «ЗНАК КАЧЕСТВА XXI века», «100 Лучших товаров России» и др.

В настоящее время основное увеличение объемов поставок продукции на рынок Российской Федерации происходит посредством поставки через филиальную сеть компании ЗАО ЭСТ.

В результате проведенных маркетинговых исследований и на основании заключенных договоров предприятием в 2010 году отгружено в регионы Российской Федерации более 12 000 000 тонн продукции.

Рассмотрим выпуск и реализацию продукции ЗАО «Эст» за 2009-2011гг.

Таблица 2.2

Выпуск и реализация продукции ЗАО «Эст» за 2009-2011 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2009 г. | 2010 г. | 2011 г. | 2011/2009, в % |
| 1. Производство тыс. тонн | 1102389 | 10124201 | 10230308 | 928 |
| 2. Выручка, тыс. руб. | 45742 | 283324 | 440428 | 962 |
| 3. Реализация в нат. выражении,тонн | 11023896 | 10124201 | 10230308 | 92,8 |

На основании таблицы 2.2 можно сделать следующие выводы. Производство продукции за период 2009 – 2011 гг. увеличилось на 828% и составило на конец 2011 года 10230308 тонн продукции, в результате чего произошло увеличение выручки предприятия.

Проведем анализ эффективности производственной деятельности ЗАО «Эст».

Таблица 2.3

Экономические показатели деятельности ЗАО «Эст»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2009 г. | 2010 г. | 2011 г. | 2011 к 2009 в % |
| Выручка от продажи, тыс. руб.  - выручка на одного работника, тыс. руб.  - на 1 руб. материальных затрат | 45742  423,53  1,58 | 283324  919,88  1,18 | 440428  1322,6  1,12 | 962  312,3  70,8 |
| Себестоимость проданных товаров, тыс. руб. | 42749 | 275805 | 416155 | 973 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 2993 | 7519 | 24273 | 811 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 192 | 96 | 111 | 57,8 |

На основании таблицы 2.3 можно сделать следующие выводы. Выручка от продажи за 2009-2011 годы увеличилась на 862%. Также увеличилась себестоимость проданных товаров на 873%. Валовая прибыль предприятия увеличилась на 711 % и составила в 2011 году 24273 тыс. руб.

Таким образом, на основании вышеприведенных данных можно сделать выводы об эффективности производственной деятельности ЗАО «Эст».

Количественная и качественная характеристика приведена в таблицах 2.4, 2.5.

Таблица 2.4

Возрастной состав работников

|  |  |
| --- | --- |
| Сотрудники, возраст которых составляет менее 25 лет, % | 29,4 |
| Сотрудники, возраст которых составляет от 25 до 35 лет, % | 33,2 |
| Сотрудники, возраст которых составляет от 35 до 55 лет, % | 24,3 |
| Сотрудники, возраст которых составляет более 55 лет, % | 13,1 |

Таблица 2.5

Образовательный ценз работников

|  |  |
| --- | --- |
| из них: имеющих среднее или полное общее образование, % | 31,5 |
| имеющие начальное или среднее профессиональное образование, % | 49,7 |
| имеющие высшее профессиональное образование, % | 18,8 |

Несмотря на то, что ЗАО «Эст» имеет систему подбора персонала, существующие кадры не в полной мере отвечают основным ее требованиям.

Основным направлением работы фирмы в области человеческих ресурсов должно являться сейчас постоянное повышение квалификации кадров, для чего каждому работнику в течение года целесообразно проходить обучение на курсах. Наличие квалифицированных сотрудников и руководителей в организации позволяет ей следовать различным альтернативным стратегиям.

Требования к занимаемой должности у менеджеров в фирме:

а) высшее экономическое (коммерческое) образование с предоставлением диплома;

в) профессиональная компетенция и социальная ответственность как руководителя.

Взаимосвязь между подразделениями и работниками.

Для успешного функционирования созданной структуры необходимо определить основные полномочия и обязанности каждого исполнителя.

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение делегированных задач. Полномочия всегда ограничены и в зависимости от пределов их ограничения выделяют 2 основных типа полномочий:

1) Линейные полномочия - представляют руководителю узаконенную власть для направления своих подчиненных на достижение поставленных целей. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет право принимать определенные решения и действовать в определенных опросах без согласования с другими руководителями.

2) Штабные полномочия, которые в зависимости от функций штабов бывают:

а) рекомендательными - предполагают, что линейный руководитель может, но не обязан обращаться за консультациями и помощью к штабам;

б) с обязательным согласованием - предполагают, что линейный руководитель обязан обсуждать соответствующие ситуации со штабным аппаратом, но не обязан следовать его рекомендациям;

в) параллельными - предоставляют право штабам отклонять определенные решения линейного руководства;

г) функциональными - аппарат может как предложить, так и запретить какие-то действия в области своей компетенции.

В фирме ЗАО «Эст» линейные полномочия делегирования следующим отделам: отделу продаж, отделу закупок и снабжения коммерческого отдела, управляющему магазином. При этом штабные полномочия делегированы коммерческому отделу (функциональные полномочия); финансовому отделу (параллельные штабные полномочия), отделу кадров и труда (рекомендательные штабные полномочия). Такие штабные аппараты имеют линейную структуру, а их менеджеры обладают линейными полномочиями по отношению к своим подчиненным.

В отличие от чисто линейной, линейно-функциональная структура значительно облегчает работу руководителя, так как у него имеются заместители и практически ему нужно работать только с ними, а не со всем коллективом исполнителей индивидуально. Каждый из заместителей по функциональным направлениям обязан компетентно решать возникающие производственные задачи, и имеет право принимать самостоятельные решения в пределах своих полномочий. Функциональную структуру управления часто называют традиционной или классической, так как она применяется уже многие годы и ее особенности более глубоко исследованы.

Для оценки финансовой устойчивости рассчитываются коэффициент автономии; коэффициент финансовой устойчивости, коэффициент маневренности и др.

Рассчитаем коэффициенты финансового состояния для ЗАО «ЭСТ».

Таблица 2.6

Коэффициенты финансового состояния предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Коэффициент | 2009 г. | 2010 г. | 2011 г. |
| Коэффициент платежеспо-собности | К(п)=16597/(17703+13555)\*100%=53% | К(п)=16693/(35413+28606)\*100%=26% | К(п)=16804/(9489+126451)\*100%=12% |
| Коэффициент общей ликвидности | 25044/13555=1,84 | 51537/28606=1,8 | 122516/126451=0,97 |
| Коэффициент автономии | К(ав)= собственный капитал/итог баланса =16597/51841=0,32 | К(ав) =16693/80712=0,2 | К(ав)=16804/152744=0,11 |
| Коэффициент финансовой устойчивости | К(ф.у) (крат.обязат.+долгосроч.обязат. /итог баланса)=17703+13555/51841=0,6 | К(ф.у)=35413+28606/80712=0,79 | К(ф.у) =9489+126451/152744=0,89 |

На основании анализа финансовых коэффициентов можно придти к выводу, что вероятность банкротства у предприятия в 2012 году мала и составляет 12%, активы предприятия достаточно ликвидны, коэффициент маневренности собственного капитала имеет отрицательное значение, коэффициент финансирования находится на нормативном уровне.

Для обеспечения нормальной работы основных и вспомогательных цехов, стабильного выполнения намеченных показателей развития ЗАО «ЭСТ», постоянно повышается уровень заработной платы и уровень жизни, рабочих и служащих ЗАО «ЭСТ».

**2.2 Анализ практики подготовки и принятия управленческих решений**

Решение проблем управленческого характера на ЗАО «ЭСТ», как и управление, - процесс, ибо речь идет о нескончаемой последовательности взаимосвязанных шагов. Руководитель ЗАО «ЭСТ» заботится не столько о решении как таковом, сколько обо всем, связанном и проистекающим из него. Для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов. Поэтому, хотя процесс решения проблемы мы представляем как пятиэтапный (плюс внедрение и обратная связь), фактическое число этапов определяется самой проблемой (рис. 2).

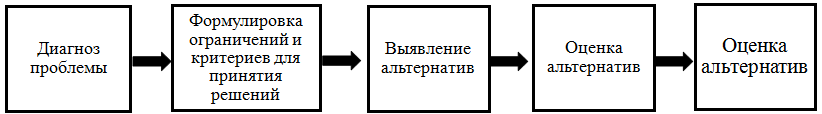


Рис. 2 - Этапы рационального решения проблем на ЗАО «ЭСТ»

1. Диагностика проблемы. Первый шаг на пути решения проблемы - определение или диагноз, полный и правильный. Существуют два способа рассмотрения проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Другими словами вы узнаете о проблеме потому, что не случается то, что должно было случиться. Поступая так, вы сглаживаете отклонения от нормы.

К примеру, мастер рыбопосолочного цеха ЗАО «ЭСТ» может установить, что производительность его участка ниже нормы. Это будет реактивное управление, его необходимость очевидна. Однако слишком часто руководители подразделений ЗАО «ЭСТ» рассматривают в качестве проблем только ситуации, в которых что-то должно произойти, но не произошло.

Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю (относительно органики) информацию. Информацию можно собирать и неформально, ведя беседы с работниками ЗАО «ЭСТ» о сложившейся ситуации и делая личные наблюдения. Например, мастер может обсудить проблему производительности с рабочими и передать полученную информацию наверх.

2. Формулировка ограничений и критериев принятия решения. Когда руководитель какого либо подразделения ЗАО «ЭСТ» диагностирует проблему с целью принятия решения, он должен отдавать себе отчет в том, что именно можно с нею сделать. Многие возможные решения проблем организации ЗАО «ЭСТ» не будут реалистичными, поскольку либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации принятых решений. Кроме того, причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы - такие, как законы, которые руководитель не властен изменить.

Ограничения варьируют и зависят от ситуации и конкретных руководителей подразделений ЗАО «ЭСТ». Некоторые общие ограничения - это неадекватность средств; недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт; неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам; потребность в технологии, еще не разработанной или чересчур дорогой; исключительно острая конкуренция; законы и этические соображения.

Существенным ограничителем всех управленческих решений на ЗАО «ЭСТ» является определяемое высшим руководящим звеном сужение полномочий всех членов организации, то есть менеджер может принимать или осуществлять решение только в том случае, если высшее руководство наделило его этим правом.

3. Определение альтернатив. Следующий этап - формулирование набора альтернативных решений проблемы. В идеале желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать возможность организации достичь своих целей. Тем не менее, на практике руководитель ЗАО «ЭСТ» редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу из-за постоянных командировок. Более того, рассмотрение очень большого числа альтернатив, даже если все они реалистичны, часто ведет к путанице. Поэтому руководитель ЗАО «ЭСТ», как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными.

4. Оценка альтернатив. При выявлении возможных альтернатив необходима определенная предварительная оценка. Исследования показали, что как количество, так и качество альтернативных идей растет, когда начальная генерация идей (идентификация альтернатив) отделена от оценки окончательной идеи.

Это означает, что только после составления списка всех идей, следует переходить к оценке каждой альтернативы. При оценке решений руководитель ЗАО «ЭСТ» определяет достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия.

При оценке возможных решений руководитель ЗАО «ЭСТ» пытается спрогнозировать то, что произойдет в будущем. Будущее всегда неопределенно. Множество факторов, включая изменение внешнего окружения ЗАО «ЭСТ» и невозможность реализации решения, может помешать воплощению намеченного. Поэтому важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждого возможного решения в соответствии с намерениями. Если последствия какого-то решения благоприятны, но шанс его реализации невелик, оно может оказаться менее желательным вариантом выбора. Руководитель включает вероятность в оценку, принимая во внимание степень неопределенности или риска.

5. Выбор альтернативы. Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, то есть принять решение, сравнительно просто. Руководитель ЗАО «ЭСТ» просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями. Однако если проблема сложна и приходится принимать во внимание множество компромиссов, или если информация и анализ субъективны, может случиться, что ни одна альтернатива не будет наилучшим выбором. В этом случае главная роль принадлежит хорошему суждению и опыту.

Реальная ценность решения становится очевидной только после его осуществления. Как показано на рис.3, процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы. Простой выбор направления действий имеет малую ценность для организации. Для разрешения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть реализовано. Уровень эффективности осуществления решения повысится, если оно будет признано теми, кого оно затрагивает. Признание решения редко бывает автоматическим, даже если оно явно хорошее.

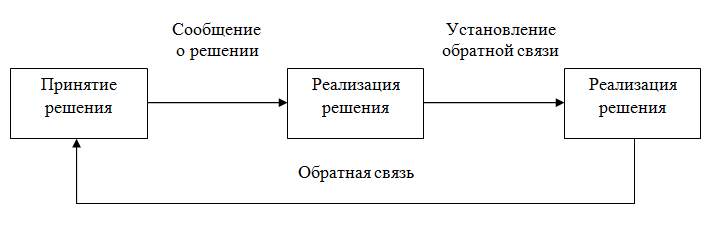


Рис. 3 - Реализация и оценка решения. Фазы, следующие за принятием решения и относящиеся к разрешению проблемы

Иногда руководитель ЗАО «ЭСТ» может возложить принятие решения на тех, кто должен будет его исполнять.

Бывают ситуации на ЗАО «ЭСТ», когда руководитель вынужден принимать решение, не консультируясь с другими. Участие работников в принятии решений, подобно любому другому методу управления, будет эффективным далеко не в каждой ситуации.

Еще одной фазой, входящей в процесс принятия управленческого решения на ЗАО «ЭСТ» и начинающейся после того, как решение начало действовать, является установление обратной связи. Система отслеживания и контроля необходима для обеспечения согласования фактических результатов с теми, что ожидались в период принятия решения. На этой фазе происходит измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Обратная связь, т.е. поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения, позволяет руководителю скорректировать его, пока организации еще не нанесено значительного ущерба. Оценка решения руководством ЗАО «ЭСТ» выполняется прежде всего с помощью функции контроля.

Таким образом, ЗАО «ЭСТ» динамично развивающееся предприятия. Процесс подготовки и принятие решений происходит поэтапно.

Существующие проблемы в процессе принятия решений на ЗАО «ЭСТ»:

1. Недостаточность у организации ресурсов для реализации принятых решений;

2. Недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт, в частности менеджеров по продажам;

3. Существенным ограничителем всех управленческих решений на ЗАО «ЭСТ» является определяемое высшим руководящим звеном сужение полномочий всех членов организации, то есть менеджер может принимать или осуществлять решение только в том случае, если высшее руководство наделило его этим правом;

4. Руководитель ЗАО «ЭСТ» часто вынужден принимать решение, не консультируясь с другим персоналом организации.

**Глава 3. Предложения по совершенствованию процедуры принятия управленческих решений**

**3.1 Совершенствование процесса принятия управленческих решений на ЗАО «ЭСТ»**

Одним из решений по совершенствованию процесса принятия управленческих решений на ЗАО «ЭСТ» может стать применение таких технологий, как аутсорсинг, его составляющая – лизинг персонала и аутстаффинг.

Применение аутсорсинга в деятельности службы управления персоналом (СУП) обусловлено тем, что работа с людьми требует высокой квалификации. Еще одной причиной является наличие обязательной рутинной работы, которая отнимает большую часть времени менеджера по персоналу. Фирмам – аутсорсерам, как правило, передают наиболее трудоемкие с точки зрения человеческих и временных ресурсов обязанности работников СУП, не затрагивающие напрямую стратегию управления персоналом (например, наиболее трудоемкой и нетворческой частью работы СУП является кадровое делопроизводство – разработка и оформление рабочих контрактов, описание должностных обязанностей, решение вопросов медицинского страхования и материального стимулирования, создание бонусных систем и другие)

При этом предприятие-заказчик сохраняет за собой все функции управления. Специалисты остаются штатными сотрудниками предприятия-заказчика, поэтому данная услуга отличается от лизинга. Лизинг персонала, являясь услугой в области аутсорсинга, в свою очередь, подразумевает, что сотрудники СУП, работающие на предприятии заказчика, числятся в штате лизинговой фирмы. Эта организация их подбирает, обучает. Определяет размер их заработной платы, т.е. выполняет все функции работодателя. Лизинговая фирма берет на себя ответственность за качество предоставляемых услуг, следит, чтобы ее сотрудники имели необходимую квалификацию, соблюдали распорядок и корпоративную культуру предприятия-заказчика, заменялись в случае болезни. Очень часто ошибочно лизингом персонала называют такую технологию, как аутстаффинг, который применяется тогда, когда предприятие вынуждено ограничивать численность персонала.

В этом случае предприятие передает своих сотрудников внешней организации, которая официально оформляет с ними трудовые отношения, но не несет ответственности за качество выполняемой ими работы и их профессиональный уровень.

Таким образом, решая использовать ту или иную технологию, предприятие ЗАО «ЭСТ» должно решить, какую часть функций она будет выполнять сама, а что целесообразно отдать внешним исполнителям, использование которых обосновано в следующих случаях: работы немного и она проводится эпизодически, что делает наем постоянного сотрудника на полный рабочий день невыгодным; в работе предполагается пиковая загрузка (например, в связи с сезонными факторами), когда для выполнения какой-либо функции требуется 3-4 человека, но не на оставшуюся часть года; необходимость временной замены штатного сотрудника или помощи ему в напряженные периоды; предприятие не может позволить себе постоянно содержать в штате высококвалифицированных специалистов; внешний специалист располагает специфическим опытом, которого нет у штатной группы; предприятие сильно политизировано и советы внутренних специалистов ассоциируются с одной из заинтересованных сторон, а поэтому не объективны.

Однако существуют факторы, препятствующие успеху применения данных технологий. Самыми существенными из них являются недооценка затрат на использование технологии, проблемы с качеством и потеря компетентности в основном виде деятельности. Для того, чтобы избежать такие потери, на наш взгляд, целесообразно применять внутренний аутсорсинг на ЗАО «ЭСТ» функций управления персоналом, под которым следует понимать передачу или в совместную реализацию функций по управлению персоналом внутри предприятия. В этом случае схема внутреннего аутсорсинга функций управления персоналом, а, следовательно, и структура службы, на наш взгляд, должна принять следующий вид (рис. 4). Согласно предложенной нами схемы, управление людьми на предприятии невозможно без взаимодействия с другими функциональными и линейными подразделениями предприятия по реализации стратегических задач в процессе осуществления управленческих функций. Эффективность функционирования СУП в современных предприятиях зависит, прежде всего, от двух факторов: профессиональной компетентности их сотрудников и успешного взаимодействия с руководителями всех уровней.

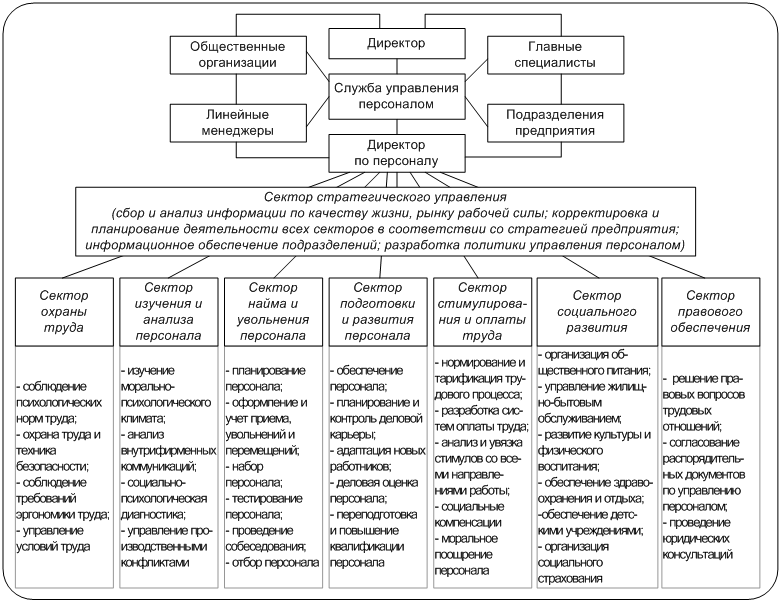


Рис. 4 Схема внутреннего аутсорсинга функций управления персоналом для ЗАО «ЭСТ»

Делегирование обязанностей по управлению персоналом постоянно меняется. На предприятиях этой деятельностью, на мой взгляд, должны заниматься, прежде всего, СУП в тесной взаимосвязи с руководителем предприятия, общественными организациями, линейными и функциональными менеджерами, главными специалистами и с другими подразделениями предприятия, так как решения в области управления персоналом (о приеме на работу и увольнении, назначении на новую должность, направлении на профессиональное обучение, повышение заработной платы и др.) принимаются теми руководителями, о чьих подчиненных идет речь. Сотрудники СУП выступают в качестве экспертных советников руководителей всех уровней по этим вопросам.

Например, при решении вопроса о повышении заработной платы работникам подразделения по техническому обслуживанию оборудования специалист по компенсациям предоставляет руководителю информацию о том, как предполагаемое повышение скажется на издержках подразделения на рабочую силу, какие последствия оно может иметь для всего предприятия, какова ситуация на местном рынке труда, насколько будет конкурентоспособен пакет компенсаций после его пересмотра. Право руководителя – принять или отвергнуть предложенное решение (с учетом факторов, которые могут быть неизвестны специалисту по персоналу), однако он должен хорошо оценить риск при игнорировании совета профессионала. Кроме того, внутренний аутсорсинг функций способен предотвратить конфликты, которые часто имеют место быть из-за того, что линейные и функциональные подразделения не могут сойтись в вопросе о том, кто имеет приоритет в принятии разного рода решениях. В частности, разногласия могут возникнуть по таким спорным вопросам, как дисциплина, условия труда, график работы, переводы и перемещения, повышение, планирование деятельности.

На практике это ведет к развитию двух тенденций: игнорированию функциональной экспертизы и подмене линейных руководителей функциональными.

Первая тенденция проявляется в том, что линейные руководители отказывают СУП в праве на участие в управлении, пренебрегают профессиональной экспертизой и сводят ее роль к администрированию. Такая позиция способна привести к весьма негативным для всего предприятия результатам.

Вторая тенденция прямо противоположна – линейные руководители делегируют СУП право принятия решений по всему спектру вопросов управления персоналом или по значительному их числу. Подобная практика так же весьма опасна, поскольку СУП не всегда обладает достаточной информацией для принятия оптимальных для предприятия решений, а так же необходимыми для реализации этих решений полномочиями.

Таким образом, противоречие между линейными и функциональными руководителями и попытки его разрешения нашли свое отражение в концепции совместной ответственности, что, в свою очередь, легло в основу внутреннего аутсорсинга, в соответствии с которым и руководители различных уровней, и специалисты по персоналу несут совместную ответственность за реализацию основной задачи управления персоналом – повышение эффективности его использования. СУП решает эту задачу путем создания общих условий (систем, процедур, программ), способствующих реализации потенциала каждого сотрудника, и осуществления контроля за ними. Руководители осуществляют ежедневное управление людьми, т.е. заставляют эти системы работать.

Такое распределение обязанностей позволит использовать возможности каждой из сторон – экспертиза в области управления персоналом и профессионализм специалистов по персоналу смогут сочетаться с пониманием специфики предприятия, опытом и непосредственным контактом с людьми руководителей, что значительно облегчит их сотрудничество.

**3.2 Принятие решения по совершенствованию организационной структуры предприятия**

22 августа 2011 года начался проект создания новой операционной модели и организационной структуры предприятий группы ЗАО «ЭСТ» с консалтинговой компанией PriceWaterhouse Coopers.

Суть проекта в том, что проект ориентирован на развитие компании и повышение эффективности бизнес-процессов. Для достижения намеченного предполагается создать качественно новую операционную модель деятельности, изменив организационную структуру группы предприятий «ЭСТ».

Консультанты PWC совместно с сотрудниками ЗАО «ЭСТ» разработали следующий вариант организационной структуры, который позволит:

- во-первых, оптимизировать деятельность группы предприятий, наиболее рационально перераспределив выполняемые ранее функции;

- во-вторых, повысить управляемость группы предприятий, создав унифицированные процессы, прозрачные информационные потоки;

- в-третьих, обеспечить стабильно растущий бизнес (капитал), поддержку будущим расширениям:

- в-четвертых, накапливать, интегрировать и тиражировать новые знания и мировой опыт в новые продукты и способы управления

При переходе от текущей организационной структуры к новой одним из ключевых изменений» является организация Центра Предоставления Услуг (ЦПУ), важным преимуществом которого является минимизация затрат на выполнение вспомогательных и поддерживающих функций.

Операционная модель, которая будет внедрена на предприятия в рамках проекта, направлена, в том числе, и на формирование обновленного имиджа ЗАО «ЭСТ» на рынке как компании, не только соответствующей текущим ожиданиям клиента, но и превосходящей их. Новая операционная модель позволит быстро и эффективно реагировать на изменения рынка, быть на шаг впереди его изменяющихся тенденций. Цель создаваемых процессов заключается не только в том, чтобы обеспечить своевременное выполнение заказа клиента с тем уровнем качества, который он требует от нас и быстро реагирование на претензии и запросы клиентов, но и в активном выявлении новых потребностей клиента и более тесной интеграции с ним.

Результаты преобразования, ожидаемые в сфере производства - это, во-первых, четкое распределение функций и ответственности за выпуск готовой продукции; во-вторых, повышение точности планирования производства (уменьшение количества изменений в рамках внутрисуточного планирования); в-третьих, повышение ответственности сотрудников ТО и ремонта (в новой операционной модели служба ТО и ремонта будет выведена в ЦПУ) за качество и сроки проведения плановых и экстренных ремонтов; в-четвертых, изменение положения технологов на предприятиях: повышение их роли в процессе планирования производства и обучения сотрудников, занятых в производстве.

Одним из основных результатов внедрения операционной модели будет являться четкое распределение ответственности за каждый этап деятельности компании. Проект позволит повысить прозрачность и управляемость производственного процесса, за счет четкой регламентации взаимодействия сотрудников, разграничения функций и ответственности за их выполнение.

Основными этапами проекта. В рамках проекта происходит преобразование большинства процессов компании. Самые кардинальные изменения коснутся процессов общего управления, логистики, стратегического менеджмента. Также изменятся маркетинговые, учетные процессы, процессы управления персоналом. Вместе с этим вводятся некоторые не существовавшие ранее в компании процессы, такие, например, как Проектное управление, Взаимодействие со стратегическими клиентами и др.

Преобразованные процессы разбиты на группы. Для достижения наибольшего эффекта, внедрение процессов происходит группами:

- к началу февраля произойдет внедрение процессов маркетинга;

- к концу марта будут внедрены процессы блока корпоративных функций;

- к апрелю внедрены процессы управления персоналом;

- к концу июня завершено внедрение финансовых и логистических процессов. К последним относятся проектирование и подготовка производства, техническое обслуживание и ремонт оборудования, работа транспорта и складского хозяйства, обеспечение энергоресурсами, закупка вспомогательных материалов и т.д.

Ключевые изменения будут связанны с внедрением ЦПУ. Внедрение будет осуществляться в несколько шагов. На первом этапе предполагается физический перенос в инфраструктуру ЦПУ всех подразделений, выполняющих в текущей операционной модели финансовые функции для группы предприятий (планирование, бюджетирование, прогнозирование, управленческий учет, управление денежными потоками).

На втором этапе планируется переход к новым процессам. Он будет осуществляться поэтапно по предприятиям и включать следующее:

- тестирование новых бизнес-процессов,

- обучение работе с новыми бизнес-процессами;

- внедрение новых бизнес-процессов;

- стабилизацию внедренных процессов.

Для реализации данного проекта из числа наиболее активных и инициативных сотрудников ЗАО «ЭСТ» предполагается создать проектные команды.

Кроме того, для составления операционной модели привлечены руководители всех функциональных служб: производственники, маркетологи, кадровики и другие эксперты.

На сегодняшний момент участники проектных команд завершают разработку регламентных документов (регламенты - описание процесса, форматы отчетов, положения о подразделениях и должностные инструкции).

**Заключение**

Обобщая и анализируя информацию о процессе принятия решения, можно выявить следующие особенности: принятие решений — это процесс, представляющий собой определенную последовательность взаимосвязанных этапов; на всех этапах принятия решения предусматриваются сбор, обработка и оценка информации; на всех этапах процесса принятия решения основными являются: уяснение проблемы, сбор информации, выявление альтернатив, определение ограничений, критериев, оценивание альтернатив и принятия решения; процесс принятия решения представляется как системная деятельность лиц, принимающих решения, он подчинен законам управления, организации деятельности людей.

Именно решения, принимаемые руководителями любой организации, определяют не только эффективность ее деятельности, но и возможность устойчивого развития, выживаемость в быстро изменяющемся мире.

Процесс осуществления решения связан с реализацией специального плана, который представляет собой совокупность мероприятий, направленных на достижение целей и сроков их реализации.

На основе проведенного исследования на ЗАО «ЭСТ», нами определены следующие направления реорганизации деятельности СУП:

– разработка стратегии предприятия в целом, так как без четкого понимания задач, стоящих перед предприятием, невозможно говорить о системе работы с персоналом;

– определение политики управления персоналом;

– упорядочение организационных документов, регулирующих деятельность СУП;

– выбор технологии работы с персоналом;

– совершенствование структуры СУП в целях осуществления всех возложенных на нее функций;

– планомерная работа с руководящим персоналом, которая должна строиться на таких организационных формах, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, ротационные передвижения руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях;

– укрепление СУП квалифицированными специалистами, повышение их авторитета, в связи с чем становится актуальным создание системы подготовки специалистов для этих служб, их переподготовки и повышения квалификации.

**Список литературы**

1. Балдин К.В., Воробьев С.И. Управленческие решения: теория и технология принятия. М.: Проект, 2004.

2. Беляев А.А., Коротков Э.М. Системология организации. М.: ИНФРА-М, 2003.

3. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М., 2003.

4. Валуев С.А., Игнатьева А.В. Организационный менеджмент. – М.: Нефть и газ, 2001.

5. Веснин В.Р. Основы менеджмента. М.: Изд-во «Триада, Лтд.», 2004.

6. Виханский О.С. Менеджмент. Под ред. А.И. Наумова. - 5-е изд. М.: «Фирма Гардарика», 2006.

7. Герчикова И.Н. Менеджмент. Банки и биржи, 2003.

8. Драквер П. Ф. Управление, нацеленное на результаты — М.: Школа бизнеса, 2005.

9. Коренченко Р.А. Теория организации: Учебное пособие. Пермь: ПГУ, 2004.

10. Кошкин В.И. и др. Антикризисное управление: 17-модульня программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль11.-М.: ИНФРА-М,2006.-512с.

11. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента. М.: «ОЛБИС», 2005.

12. Менеджмент организации / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М.: ИНФРА-М., 2002.

13. Менеджмент - Под ред. Юкаева В.С.-Дашков и К, 2007

14. Мильнер Б.З. Основы менеджмента. - М.: Экономика, 2005.

15. Основы менеджмента / Науч. ред. А.А. Радугин. М.: «Центр», 2003.

16. Управленческие решения: практикум/С.Ш. Левина, Р.Ю. Турчаева. – Ростов н/Д: Феникс, 2007.

17. Управленческие решения: «Менеджмент организации»/ Л.И. Лукичева, Д.Н. Егорычев; под ред. Ю.П. Анискина. – М.: ОМЕГА-Л, 2006.