

Содержание:

Введение

Каждый человек в течение жизни принимает большое количество решений, которые сказываются, прежде всего, на нём самом и немногих связанных с ним людей.

Принятие решений – составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления.

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Совершенствование процесса принятия обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности достигается путем использования научного подхода к данному процессу, моделей и количественных методов принятия решений.

Решение есть некоторый процесс, складывающийся из ряда отдельных актов и процедур. Его волевой фактор является одним из моментов, направляющих процесс выработки и принятия решения. В зависимости от волевого фактора решение может быть различным, следовательно, оно неоднозначно. Назначение волевого фактора в том и состоит, чтобы выбрать один вариант.

В организациях процесс принятия решения играет более существенную роль, чем в частной жизни индивида. Здесь ставки гораздо выше. Решения, принимаемые в организации, во-первых, влияют на жизнь не только работников организации, но и многих других людей. Если организация достаточно влиятельная, её решения могут изменять не только среду, в которой эта организация действует, но и даже ход истории человечества. Во-вторых, решения, принимаемые в организациях, отличаются значительной сложностью, так как при этом необходимо учитывать огромное количество разнообразных факторов: будущее состояние рынка, конкурентоспособность продукции или услуг, объёмы капиталовложений и т.д.

Кроме того, эффективность деятельности предприятий зависит от качества управленческих решений. Это определяет важность овладения каждым ответственным работником аппарата управления, а тем более руководителями, теоретическими знаниями и навыками разработки управленческих решений. Определяющее место в составе причин неэффективных решений занимает незнание либо несоблюдение технологии их разработки и организации выполнения.

Эффективность каждого управленческого решения в значительной мере зависит от выполнения и соотношения указанных функций, как в ходе его подготовки, так и на этапе внедрения. С учётом всего этого управленческое решение становится реальным инструментом достижения поставленных целей, поэтому выбранная тема курсовой работы является чрезвычайно актуальной.

Целью данной работы является проанализировать процессы принятия управленческих решений на примере ОАО «Оренбургстройпроект».

В связи с поставленной целью, необходимо решить следующие задачи:

1. Раскрыть содержание и сущность управленческих решений.
2. Рассмотреть характерные особенности управленческих решений
3. Выявить особенности принятия управленческих решений.

Предметом исследования данной курсовой работы является анализ предприятия и основные аспекты модели реализации и принятия решений в организации.

Объектом исследования является предприятие ОАО «Оренбургстройпроект».

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

Глава 1 Теоретический аспект организации разработки принятия управленческих решений. Организация и критерии принятия управленческих решений

1.1 Организации процесса разработки и реализации управленческих решений

Для осуществления качественных управленческих решений на основе целеполагания и последовательности их реализации, необходимо иметь достаточно надежную методику для осуществления процесса организации основных работ по подготовке и реализации конкретных управленческих решений. [\[1\]](#)

Однако, необходимо учитывать что максимальная эффективность принимаемых руководством организации управленческих решений может напрямую зависеть от определенного множества различных факторов, при этом становится важным моментом установить общую процедуру, которая может быть пригодна для всех основных случаев принятия и последующей реализации данных решений.

Чтобы принятие управленческих решений не становилось глобальной проблемой для деятельности организации, необходимо разделять их на определенные этапы.

Для этого становится существенным выделение основных аспектов технологической части осуществления комплекса содержательной работы при формировании и принятии данных решений. Также существенно рассматривать процесс организации подготовки управленческого решения через сбор необходимой и достаточной информации, ее дальнейшей систематизации и адаптации к деятельности конкретной организации.

Организация технологической составляющей работ при принятии управленческого решения наглядно представлена в виде конкретной технологической схемы и определенных моделей. Данные модели содержат конкретные практические рекомендации, при этом имеется некий субъективный подход конкретного лица, которые принимает управленческое решение, что оказывает существенное влияние на принятие данного решения в окончательном варианте.

Вторая часть осуществляемого процесса принятия управленческого решения является такой же субъективной и зависит от содержания поставленной проблемы и наличия определенных характеристик управленческих решений. Также важное место занимают и определенные условия принятия управленческого решения.

Основные рекомендации при принятии управленческих решений носят следующий характер: [\[2\]](#)

1. На общую эффективность всего спектра принимаемых решений наибольшее влияние может оказать имеющаяся информационная база, которая используется при осуществляемом анализе существующей проблемы и принятии управленческого решения.
2. Не менее важным элементом существующей проблемы является доведение конкретных управленческих решений до непосредственных исполнителей. Основные рекомендации по решению указанной части имеющейся проблемы могут быть сформулированы в следующем виде:
 - а) нельзя допускать определенные искажения содержания решения при его доведении до конкретного исполнителя (на различных уровнях управления реализацией этого управленческого решения);
 - б) необходимо всецело обеспечивать общие координированные действия всех основных исполнителей на достижение целей принятого управленческого решения.
3. После доведения принятого управленческого решения до конкретных исполнителей основной успех его реализации во многом может зависеть от более правильного выбора исполнителей.
4. Для максимально эффективного исполнения всеми исполнителями должны при этом быть созданы определенные благоприятные условия.
5. Для обеспечения достижения планируемого результата при реализации конкретного управленческого решения достаточно серьезную роль играют осуществление процесса контроля и обратной связи, в том числе непосредственная установленная процедура внесения всех необходимых и достаточных изменений в принятое решение и подведение получаемых итогов.

В управленческой деятельности современных предприятий возможно выделить четыре класса наиболее существенных проблем.

К ним относятся.

1. Стандартные проблемы. Данные проблемы требуют основного применения имеющихся инструкций, которые установлены руководителем определенных правил для своего управленческого решения. При этом примером может являться осуществление приема или увольнения сотрудников, ротация, этапы найма на работу, отбора персонала.

2. Хорошо структурированные проблемы. Данный разновидности имеющихся проблем при принятии основных управленческих решений имеют определенные количественные характеристики и основные значимые показатели. К их решению достаточно применять различные экономико-математические методы. Пример может являться осуществление расчета максимальной эффективности работы персонала в небольшой по численности организации в зависимости от имеющихся конкретных показателей деятельности персонала и организации.

3. Слабо структурированные проблемы. К данному типу проблем необходимо отнести имеющиеся основные проблемы, которые могут иметь не только количественные, но и определенные качественные характеристики. Для решения подобного рода проблем чаще всего используется так называемый «системный подход». Например, возможно осуществление прогнозирования рынка труда или исследования процессов миграции населения в конкретном регионе.

4. Неструктурированные проблемы. Решение данного комплекса проблем может быть возможно на основе анализа полученных экспертных оценок, определенных суждений профессионалов, так как эти имеющихся проблемы обычно имеют своим предметом малоизученные (неизученные) процессы. Например, к ним можно отнести инвестиционную деятельность в регионе с еще неопределенной или неустойчивой экономической ситуацией или использование инноваций с ситуациями, когда предприятие существует на рынке маленький промежуток времени.

Классификация основных видов принимаемых управленческих решений может быть необходима для определения наиболее общих и конкретно – специфических подходов к их последующей разработке, осуществлению процессов реализации и последующей оценке принимаемых решений, более глубокого и всестороннего анализа принимаемых управленческих решений, для последующего раскрытия роли решения в процессе управления деятельностью организации, выявления основных типовых решений и типовых шаблонных элементов решений с целью выработки единой методологии разработки и реализации решений. Все это позволяет повысить общее качество, эффективность и преемственность управленческих решений при условиях их четкой реализации.

Таблица 1 - Сравнительная характеристика решений, принимаемых в современных организациях[3]

| Признак принимаемого управленческого решения | Тип принимаемого управленческого решения | | |
|--|---|---|--|
| | Оперативное решение | Тактическое решение | Стратегическое решение |
| Сфера действия управленческого решения | Низовые звенья, участки, рабочие места | Подразделения или подсистемы управляемого объекта | Управляемый объект в целом (предприятие, организация) |
| Степень сложности решаемой проблемы при принятии управленческого решения | Невысокая (несколько факторов, которые учитываются сравнительно легко) | умеренная | Повышенная (большое количество переменных критериев, ограничений) |
| Степень структурированности проблемы при принятии управленческого решения | Проблемы хорошо изучены, четко структурированы логически осмыслены | Умеренно структурирована, известно, что надо делать на каждом этапе, может меняться последовательность на другие этапов и их содержание | Неструктурированная, уникальная проблема (каждая проблема при этом новая, не похожа на другие) |
| Горизонт решения проблемы при принятии управленческого решения | Дни, недели, декада, месяц | Недели, месяцы, год | Годы, десятки лет, срок жизни поколения |

| Признак принимаемого управленческого решения | Тип принимаемого управленческого решения | | |
|--|---|---|--|
| | Оперативное решение | Тактическое решение | Стратегическое решение |
| Периодичность управленческого решения | В реальном масштабе времени | регулярная | Нерегулярная проблема |
| Характер результатов принимаемого управленческого решения | Запрограммированный | Желаемый результат | Ожидаемый результат |
| Уровень руководства, принимающего конкретные управленческие решения | Низший уровень | Все уровни | Высший уровень и другие в случае необходимости |
| Входная информация при разработке управленческого решения | Календарные планы, графики, заявки, заказ- наряды, сводки | Планы, сводки, отчеты, прочие управленческие документы | Научно-техническая и экономическая информация, плановые и отчетные сводные документы |

| Признак принимаемого управленческого решения | Тип принимаемого управленческого решения | | |
|---|---|--|--|
| | Оперативное решение | Тактическое решение | Стратегическое решение |
| Обработка информации при принятии управленческого решения | Информационно-вычислительные операции, составление отчетов, сводок, диспетчирование | Информационно-вычислительные операции, оптимизация, вариантное планирование, моделирование | Анализ, сопоставление и экспертная оценка информации, моделирование |
| Доля интеллектуальной деятельности при принятии управленческого решения | незначительная | умеренная | высокая |
| Выходная информация | Отчеты, сводки, графики, оперативные решения | Планы, сводки, отчеты, текущие решения | Цели, директивы, экономическая, социальная и организационная политика, перспективные планы, программы развития |
| Источники информации при принятии управленческого решения | Преимущественно внутренние | Внутренние и внешние | Внешние |

| Признак принимаемого управленческого решения | Тип принимаемого управленческого решения | | |
|--|--|------------------------|--|
| | Оперативное решение | Тактическое решение | Стратегическое решение |
| Предметная власть | Точно определенная, узкая | Функциональная | Очень широкая, расплывчатая, многофункциональная, междисциплинарная |
| Направленность информации при принятии управленческого решения | Прошлая, текущая | Недалекое будущее | Будущая |
| Частота использования информации при принятии управленческого решения | Высокая | Средняя | Низкая |

1.2 Планирование процесса реализации решений и создание условий для его эффективного выполнения. Алгоритм и критерии принятия управленческих решений

Для этого становится важным использование общей модели реализуемого процесса планирования.

В дополнение необходимо обеспечить выполнение следующих основных требований:[\[4\]](#)

1. План управленческого решения должен быть достаточно конкретным, содержать ответы на поставленные вопросы: кто, где, когда и каким образом выполнит ту или иную задачу, которая необходима для принятия решений.
2. В решении должна быть четко определена определенная зона действия данного конкретного решения.
3. Все основные мероприятия, которые были предусмотрены определенным принимаемым решением, должны были быть разделены по основным объектам, определенным поставленным задачам и по конкретному времени реализации данных управленческих решений.

Форма плана при этом может любой, принятой на предприятии, в том числе табличной или в виде сетевого графика.

Предлагаемая табличная форма реализуемого плана принятия управленческого решения должна содержать следующие реквизиты: код работы, содержание работы, сроки исполнения исполнитель (исполнители), ответственный за контроль реализации решения.

Преимущества табличной формы при этом заключаются в наглядности, определенной простоте составления и осуществлении процесса корректировки, удобство обработки на ЭВМ.

Основной недостаток в данном случае представляет некая табличная форма, что не дает отразить определенные связи между различными работами по реализации управленческого решения и поэтому может более эффективно применяться только для сравнительно простых решений, в том числе и для небольших организаций.

Наличие сетевого графика дает хорошую возможность поэтапно проследить за осуществлением процесса реализации того или иного варианта решения поставленной проблемы и спрогнозировать достижение всех необходимых и достаточных соответствующих результатов (конечных, промежуточных, окончательных).

Наличие сетевого графика дает возможность более наглядно и детально представить и проанализировать определенные взаимосвязи между основными исполнителями и выполняемыми ими работами, а также осуществлять процесс

организации более эффективного контроля за ходом реализации управленческого решения.

Сетевой график дает качественное графическое изображение установленного процесса реализации управленческого решения, где все основные действия и мероприятия могут быть показаны в технологической последовательности с определенными и необходимыми взаимосвязями.

График в данном случае имеет временную (календарную) ось, а также необходимые зоны по видам основных осуществляемых работ и конкретными исполнителями представленных управленческих решений (горизонтальные и вертикальные зоны). Сетевой график содержит два основных элемента: событие (результат работы) — отображается в виде кружка, и сама работа — в виде стрелки между событиями. Работа представляет предусмотренный решением процесс, требующий затрат конкретных промежутков времени и необходимых для реализации управленческих решений ресурсов.

В работу также входит некий процесс ожидания реализации управленческого решений (процесс, который может потребовать определенных затрат времени без соответствующих материальных и трудовых ресурсов).[\[5\]](#)

Основными элементами сетевого графика в данном случае могут являться: определенное событие, осуществляемая работа, некое исходное событие, определенное завершающее событие, путь, критический путь.

Критический путь при реализации управленческих решений определяет существенную продолжительность выполнения всей совокупности работ для достижения поставленного согласно целеполаганию результата.

Создание определенных и достаточных условий для максимально эффективного выполнения управленческого решения. Кроме основных общих должностных требований к исполнителям представляемых управленческих решений предъявляются дополнительные (специальные) требования. Исполнители при этом также должны обладать:

1. Более высокой компетентностью в основных вопросах, которые могут относиться к реализуемому управленческому решению.
2. Большей правомочностью при исполнении конкретных работ, которые предусматриваются управленческим решением. В том числе основные исполнители

в данном случае также должны быть наделены всеми необходимыми и достаточными для деятельности полномочиями и правами, которые соответствующий руководитель структурного подразделения или организации в целом делегирует им по должности или на период исполнения управленческого решения (в этом случае такое делегирование должно тоже отражаться в самом решении).

3. Более высокая способность осуществлять контроль за осуществлением управленческих решений. Деление сотрудников аппарата управления в организации на непосредственных руководителей и конкретных исполнителей достаточно часто является вполне условным, при этом непосредственное исполнение управленческого решения требует принятия всех соответствующих дополнительных управленческих решений.

Таким образом, непосредственный исполнитель управленческого решения в организации выступает одновременно и в роли лица, которое принимает конкретное управленческое решение.

Таблица 3 — Формулировка основных критериев при принятии управленческих решений

ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Вариант последовательности операций разработки управленческого решения, который может быть выбран по определенным критериям рациональности их осуществления, активного использования имеющейся специальной техники, повышения квалификации персонала, а также определенных конкретных условий выполнения соответствующих работ

Качество управленческого решения в деятельности современных организаций

Совокупность основных свойств, которыми должно обладать управленческое решение. Данные свойства могут отвечать в той или иной мере основным потребностям более успешного разрешения проблемы. Например, своевременность, адресность, конкретность.

Объект принятия управленческого решения

Многогранная деятельность современного предприятия независимо от его определенной формы собственности. Основным объектом принятия управленческого решения являются следующие виды деятельности: активное техническое развитие; имеющаяся организация основного и вспомогательного производства работ и услуг; осуществляемая маркетинговая деятельность; имеющееся экономическое и финансовое развитие; · общая организация основных видов заработной платы и осуществления процесса премирования; активное социальное развитие для персонала организации; осуществление комплексного управления основными представленными процессами; · определенная бухгалтерская деятельность; наличие качественно кадрового обеспечения, а также прочие виды деятельности

Непосредственно решение

Результат определенного осуществляемого выбора из множества вариантов решения, наличие конкретных альтернатив, что представляет собой определенное руководство к действию на основе разработанного проекта или плана работы организации

Принятию управленческого решения предшествуют несколько основных этапов:

возникновение определенных проблем, по которым необходимо принять управленческое решение; выбор основных критериев, по которым будет принято управленческое решение; разработка и формулировка различных имеющихся альтернатив; выбор оптимальной альтернативы из их множеств; осуществление утверждения (принятия) управленческого решения; организация основных работ по реализации управленческого решения - обратная связь наличие системообразующих критериев для комплексной оценки всех имеющихся возможностей организационной структуры управления конкретной организацией

Первый критерий при принятии управленческого решения

Определение степени способности применяемой в деятельности конкретной организации организационной структуры управления для обеспечения получения существующей нормы прибыли.

Второй критерий при принятии управленческого решения

Степень способности существующей структуры управления при осуществлении основных процессов организации жизнедеятельности конкретной организации создавать определенные условия для повышения представленной нормы прибыли за счет мероприятий НТП.

Третий критерий при принятии управленческого решения

Степень способности достаточно быстро реагировать на общее изменение спроса и в соответствии с этим осуществлять конкретные действия.

Четвертый критерий при принятии управленческого решений

Степень способности организационной структуры управления обеспечить максимальный рост производительности труда сотрудников организации за счет поддетальной специализации общественного труда и производства в условиях развития рыночных отношений

Пятый критерий при принятии управленческих решений

Степень эффективности системы производственного контроля при данной организационной структуре управления, что является достаточно существенным элементом алгоритма действий.

Глава 2 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Исследуемая организация ОАО «Оренбургстройпроект».

Адрес предприятия: 460000 г. Оренбург, ул. Шевченко, д. 24

Профиль предприятия – строительство и проектирование жилых домов и зданий, так же общество обеспечивает промышленную безопасность при эксплуатации опасных производственных объектов.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законом, общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

Если условиями предоставления разрешения (лицензии) на занятие определенным видом деятельности предусмотрено требование о занятии такой деятельностью как исключительной, то общество в течение срока действия лицензии не вправе осуществлять иные виды деятельности, кроме предусмотренных лицензией и им сопутствующих. Основным видом деятельности является производство работ и оказание услуг в сфере строительной деятельности.

Экономические показатели работы предприятия отражены в Таблице 1, построенной и заполненной по данным бухгалтерской отчетности общества.

Основными поставщиками товарно-материальных ценностей и услуг являются: Управление механизации, ООО «АЭСКО», ООО «Водоканал», ООО «Коммунальная энергетика», ООО «Дальметаллторг», ООО «Мир снабжения», ООО «Кипарис».

ОАО «Оренбургстройпроект» занимается ремонтом зданий и сооружений, реконструкцией различных теплосетей, осуществляет строительно-монтажные работы, предоставляет услуги автотранспорта и механизмов, сдает в аренду помещения другим предприятиям.

Цели и задачи предприятия заключаются в обеспечении потребности в инфраструктуре. Масштаб деятельности предприятия ОАО «Оренбургстройпроект» включает в себя город Оренбург и некоторые районы области. В целом же география построек зависит от тендеров, которые распределяет администрации.

Степень механизации и автоматизации производства находится на высоком для России уровне, так как руководство ОАО «Оренбургстройпроект» следит за тем, чтобы качество выполненных работ соответствовало требованиям, предъявляемым к данному роду деятельности.

Основными задачами ОАО «Оренбургстройпроект» являются:

1. увеличение объема предлагаемых услуг;
2. расширение клиентской базы;
3. укрепление имиджа организации, в том числе путем улучшения качества обслуживания клиентов;
4. своевременное изучение потребности города в инфраструктуре.

Таблица 4 - Экономические показатели деятельности ОАО «Оренбургстройпроект»

| Показатели | 2012г | 2013г | 2014г | Отклоне- ние | Темп прироста,% |
|---|-------|-------|-------|-----------------|--------------------|
| 1.Объем продаж продукции (работ и услуг) в фактических ценах (без НДС и акцизов), млн. руб. | 3210 | 5770 | 6804 | 1034 | +15 |
| 2. Прибыль от продаж, оказания услуг млн. руб. | 1080 | 2086 | 3362 | 1276 | +37 |
| 3.Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб. | 3112 | 3687 | 3442 | -245 | -7 |

| | | | | | |
|--|------|------|------|------|-----|
| 4.Среднесписочная численность персонала , чел. | 1234 | 1810 | 1970 | 160 | +8 |
| 5.Фонд оплаты труда ППП, млн. руб. | 20,9 | 32,1 | 44,3 | 12,2 | +38 |
| 7.Оборотные средства, тыс. руб. | 3940 | 4201 | 5236 | 1035 | +19 |
| 9.Производительность труда, тыс. руб. | 1 | 1,1 | 1,7 | 0,6 | +35 |
| 14.Рентабельность деятельности, % | 1,4 | 1,56 | 1,97 | 0,41 | +21 |

Проанализировав данные таблицы 4 можно сделать следующие выводы:

1. Общая выручка организации увеличилась на 15 процентов, что является следствием выхода страны из кризиса и увеличение выигранных тендеров;
2. Себестоимость деятельности ОАО «Оренбургстройпроект» уменьшилась на 7 процентов, что является следствием выбора более дешевых облицовочных материалов, но не сказывается на прочности и безопасности строительства;
3. Так же очевидно, что среднесписочная численность увеличилась на 160 человек что является следствием увеличения набора из – за повышения объемов работы;
4. Фонд оплаты труда увеличился на 19 процентов, что опережает увеличение численности персонала, которая составляет 8 процентов. Это значит, что уровень жизни работников увеличился на 11 процентов;
5. Рентабельность организации так же увеличилась на 21 процент, что как нельзя лучше влияет на положение дел организации, выплату дивидендов и улучшение структуры баланса.

Все показатели имеют тенденцию к увеличению, что говорит о стабильном росте эффективности предприятия. Так же очевидно, что штат сотрудников постоянный, а фонд заработной платы увеличивается в соответствии с инфляцией.

Для решения задач ОАО «Оренбургстройпроект» выполняет следующие функции:

1. организация работы с клиентами;
2. осуществление работы по привлечению клиентов для организации;

3. формирование и своевременное предоставление первичных документов и требуемой отчетности;
4. консультирование клиентов;
5. разработка предложений по изменению порядка реализации предоставляемых работ и услуг и внедрению новых;
6. подготовка предложений по изменению режима работы СУ-451 с целью улучшения качества обслуживания клиентов;
7. повышение культуры обслуживания клиентов и квалификации работников;
8. своевременное информирование клиентов о новых предоставляемых работах и услугах.

Проанализируем структуру баланса и рассчитаем показатели финансовой устойчивости ОАО «Оренбургстройпроект».

Таблица 5 - Оценка финансовой устойчивости предприятия ОАО «Оренбургстройпроект»

| Показатели | 2013 г | 2014 г | Изменение, % |
|---------------------------------------|--------|--------|--------------|
| 1.Краткосрочные обязательства | 5042 | 6189 | +22 |
| 2. Текущие активы | 4201 | 5236 | +24,6 |
| 2.1.Дебиторская задолженность | 0 | 0 | 0 |
| 2.2.Краткосрочные финансовые вложения | 0 | 0 | 0 |
| 2.3. Денежные средства | 1574 | 2604 | +65,4 |
| 3.Коэффициент текущей ликвидности | 0,17 | 0,84 | +394 |
| 4.Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,31 | 0,42 | +35 |

5. Коэффициент критической ликвидности 0,31 0,42 +35

Исходя из данных таблицы 5 очевидно следующее:

- 1. Так как норма коэффициента текущей ликвидности – это значение большее единицы, то необходимо принять меры чтобы увеличить даны показатель за счет уменьшения краткосрочных обязательств и увеличения текущих активов.
- 2. Значение коэффициента абсолютной ликвидности должно превышать 0,25, в данном случае на предприятии нормальное соотношение денежных средств и краткосрочных обязательств.

Но в условиях кризиса необходимо менять структуру баланса увеличивая резервы, так как при невыдаче очередного кредита предприятие может попасть в ряд государственных должников и обанкротится. Для обеспечения роста компания должна осуществлять капитальные вложения.

Проанализируем рентабельность предприятия используя коэффициенты рентабельности, сведем их в таблицу 6.

Таблица 6 - Показатели рентабельности ОАО «Оренбургстройпроект»

| Показатель | 2013 год | 2014 год | Изменение, % |
|---|----------|----------|--------------|
| 1.Чистая прибыль | 2086 | 3362 | +61 |
| 2. Выручка от реализации | 5770 | 6804 | +17,9 |
| 3. Себестоимость продукции | 3687 | 3442 | -6,6 |
| 4.Среднегодовые остатки собственного капитала | 1584 | 2610 | +64,8 |
| 5.Рентабельность собственного капитала | 1,31 | 1,29 | -1,5 |

| | | | |
|--|------|------|-------|
| 6.Рентабельность реализованной продукции | 1,56 | 1,97 | +26,2 |
| 7.Рентабельность продаж | 0,56 | 0,97 | +73 |

Проанализировав данные таблицы 6, сделаем следующие выводы:

1. Рентабельность собственного капитала уменьшилась на 1,5 процента, это связано с тем, что динамика роста чистой прибыли меньше, чем динамика роста стоимости собственного капитала.
2. Рентабельность реализованной продукции увеличилась на 26,2 процента, что является положительным фактором.

В состав ОАО «Оренбургстройпроект» входят: начальник управления, главный инженер, главный бухгалтер, главный механик, начальник по снабжению, секретарь, прорабы, рабочие, сторожа.

Так же в состав входят следующие отделы: ПТО, отдел кадров, отдел главного механика, отдел снабжения, бухгалтерия, кабинет охраны труда.

Каждый работник имеет свою должностную инструкцию, в которой подробно описываются все его функции.

Рассмотрим динамику и структуру кадров общества.

В пределах каждой категории персонала предприятия можно выделить три уровня деятельности: низший, средний и высший.

Низший уровень занимает персонал, трудовые функции которого строго регламентированы, свобода выбора максимально ограничена нормативными документами. Как правило, это технический персонал и технические исполнители (прорабы, рабочие, мастера). Они обязаны четко исполнять нормы и правила, непременно следовать требованиям должностных инструкций, прилежно усвоить типовые схемы делового поведения. Такой труд не требует проявления индивидуальности, ограничивает творчество и побуждает исполнителя к добросовестности, организованности, собранности и методичности, готовности к регламентированной деятельности. Однако даже в условиях четко организованной иерархически построенной системы жестких организационных технологий всегда есть место инициативе исполнителей.

Средний уровень в ОАО «Оренбургстройпроект» занимают руководители среднего звена, ведущие и главные специалисты организации, прогнозисты и т.д. Их основная роль сводится к координации, контролю за строгим соблюдением установленных процедур, обеспечению достижения показателей бизнес-планов. Для них обязательно профессиональное знание инструктивных документов, а также владение компьютерными технологиями, теоретическая подготовка по основам экономики и права. Вместе с тем многие хозяйственные ситуации вызывают принципиально новые задачи, в решении которых накопленный опыт и владение техникой не всегда помогают.

Высший уровень занимают руководители (директор, начальник) - аналитики, выполняющие функции стратегического анализа и планирования. Они наделены максимальными полномочиями и наибольшей ответственностью. Их деловая активность определяет конкурентоспособность предприятия, а отсутствие специалистов такого уровня рассматривается как фактор риска. Содержание их труда включает: аудит, диагностику и оптимизацию финансовых процессов; оперативную подготовку решений по управлению архивами и обязательствами предприятия, затратами и прибылью, производительностью и эффективностью; выявление тенденций развития финансовых процессов и обеспечение безопасности.

Глава 3 Анализ модели принятия управленческих решений

3.1 Анализ системы принятия решений

Систему управления можно рассматривать как систему принятия решений.

На основании типовых должностных инструкций каждого работника данного предприятия задачи, полномочия и ответственность в ОАО «Оренбургстройпроект» распределены следующим образом.

Президент управляет предприятием, отдает приказы и распоряжения, принимает решение об изменении штатного расписания, является представителем интересов фирмы перед другими физическими и юридическими лицами.

Первый вице-президент координирует работу директоров представительств.

Второй вице-президент управляет отделом реализации и торгово-выставочным салоном, анализирует финансово-экономическое положение предприятия, обосновывает цены на продукцию.

Начальник отдела реализации управляет реализацией. Он определяет необходимость закупок продукции, управляет торговым персоналом. Является лицом, ответственным за отгрузку продукции.

Главный бухгалтер является ответственным лицом за ведение бухучета на предприятии. Разрабатывает и осуществляет мероприятия, направленные на соблюдение финансовой дисциплины и рациональное использование ресурсов.

Бухгалтер - кассир выполняет работу по различным участкам бухгалтерского учета, осуществляет прием и контроль первичной документации, осуществляет операции по приему, учету, выдачи и хранению денежных средств и ценных бумаг, оформляет документы и получает в соответствии с установленным порядком денежные средства и ценные бумаги в учреждениях банка.

Директор торгово-выставочного салона руководит всеми видами деятельности салона, в том числе реализацией товара, контролирует соблюдение правил торговли, осуществляет контроль за соблюдением правил внутреннего трудового распорядка, решает все вопросы в пределах предоставленных прав, в том числе по согласованию с Президентом организации.

Менеджер по продажам принимает продукцию, товары, оформляет приемосдаточные документы, распаковывает товары, производит предпродажную подготовку, обслуживает покупателей, производит современный и качественный учет движения товаров, документальное оформление.

Начальник транспортного отдела ответственен за техническое состояние транспортных средств, организует отгрузку и доставку товаров. Ему подчиняются два водителя, кладовщик и грузчик.

На данном предприятии стратегические решения принимает президент и вице-президенты.

Наиболее важные решения, принимаемые предприятием являются групповыми, и иногда принимаются вместе с учредителями предприятия на заседаниях, которые проводятся еженедельно, каждый понедельник.

Тактические решения принимаются начальниками структурных подразделений и текущие проблемы решают на местах.

Для принятия решений, например, от которых зависит правильная организация работы предприятия, социальные и трудовые условия работы коллектива, в совещаниях принимают участие начальники среднего звена и их заместители. На таких совещаниях, как правило, руководитель предприятия предлагает высказаться каждому из участников совещания устно, иногда в письменной форме с указанием достоинств и недостатков какой либо рассматриваемой проблемы.

Для выработки решения, выявляются существующие проблемные ситуации, сложившиеся в работе и причины их возникновения. Данную работу выполняют руководители, которых касается существующая проблема и быстрое ее разрешение. Собирается необходимая информация, например, по изучению рынков продавцов и покупателей, будущих конкурентов, спроса и предложения, увеличения или снижения темпов реализации по оптовому или розничному звену, с выделением преимуществ и недостатков по отдельным группам товаров. Собранная информация выносится на обсуждение коллективом, уполномоченным участвовать в принятии решения. Совместно разрабатывается несколько возможных вариантов решения, с указанием ограничений (законодательных, финансовых), в пределах которых необходимо принять решение, указываются преимущества и недостатки, последствия. В последствии принимается то решение, которое принесет больший коммерческий или социальный эффект большинству коллектива предприятия.

Для повышения эффективности управленческих решений начальники всех подразделений предприятия применяют к лицам недобросовестно выполненным порученным им указания административные меры воздействия (снятие премий, надбавок, материальной помощи, выговор, строгий выговор). Работников, качественно выполняющих свои обязанности, премируют и продвигают по служебной лестнице.

Принятые решения оформляются приказом. Руководитель доводит информацию о принятом решении каждому из своих заместителей, которые в свою очередь доводят четкие указания в письменной форме (ставят свою резолюцию на копии приказа) начальникам структурных подразделений о последовательности действий, которые необходимо выполнить в сложившейся ситуации и в конкретные сроки, определяют ресурсы и средства, которые могут использоваться. Начальники структурных подразделений назначают ответственных исполнителей за

реализацией данного решения, и контролируют правильность и своевременность выполнения решения.

В ОАО «Оренбургстройпроект» в 2014 принимались следующие виды управленческих решений.

а) По содержанию:

- стратегические решения: определение товарной стратегии, стратегии размещения, решения относительно дальнейшего развития производственного потенциала;
- тактические решения: решения относительно производственной программы на год, три, пять лет (как способа осуществления стратегических направлений), распределение программ по исполнителям, решение по повышению квалификации линейного персонала.
- оперативные решения: расчет календарно-плановых нормативов производственной программы, повышение заработной платы и т.д.

б) По признаку инновационности:

- рутинные решения: в связи с недостаточной квалификацией обслуживающего персонала решение о мерах по дополнительному обучению персонала;
- инновационное решения: просроченный срок оплаты долга кредиторам и временное отсутствие денежных средств на расчетном счете заставляло руководство решить этот вопрос либо путем краткосрочных займов, либо продажей имеющегося на балансе здания. Но в связи с чрезмерно высокими процентами за кредит и неблагоприятной конъюнктурой рынка недвижимости, руководство вместо этих способов решения вопроса, выбрало новый - договорилось с кредиторами о погашении задолженности через 6 месяцев с выплатой процентов меньших по сравнению с банковскими.

в) Экспертно-консультативные решения: назрел вопрос о повышении автоматизированности и оптимизации бухгалтерского и управленческого учета на предприятии, руководство прибегло к помощи консалтинговой фирмы.

г) Индивидуальные решения: решение главного бухгалтера о найме на работу бухгалтера материальной группы.

д) Коллегиальные решения: решение о крупном долгосрочном финансовом заимствовании.

Управленческие решения могут приниматься применительно к любой сфере деятельности организации: управлению персоналом, управлению финансами, в том числе и управлению реализацией.

Рассмотрим процесс принятия управленческого решения в сфере управления реализацией ОАО «Оренбургстройпроект».

Необходимость в разработке управленческого решения возникает при осознании проблемы. На предприятии обнаружена проблема. Под проблемой понимается критическое рассогласование между желаемым и реальным состоянием. В данном случае руководство не удовлетворено объемами реализации.

Существуют два подхода к определению проблемы. Согласно первому проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Во втором случае в качестве проблемы рассматривают существующую потенциальную возможность.

Осознание проблемы состоит в установлении факта ее существования по результатам контроля деятельности или исследования рыночных возможностей. Проблема, достигшая определенной остроты, трансформируется в мотив для деятельности организации и ее менеджеров. Каждая проблема имеет внутреннюю структуру, которая включает такие элементы, как предмет, объект, субъект, источники, связи, цель решения.

По результатам работы по выявлению проблемы, перед персоналом предприятия была поставлена цель – увеличение объемов реализации в течение шести месяцев и повышение потребительского предпочтения в сторону нашего ОАО «Оренбургстройпроект».

Разработка управленческих решений с учетом интересов участников позволяет в значительной степени избежать конфликтов или снизить вероятность их возникновения.

Поставленная цель отвечает всем необходимым требованиям, предъявляемым к целям: она ясна и понятна исполнителям, она измеряема количественными методами, она имеет сроки реализации, она согласовывается с глобальной целью деятельности всей организации.

Управленческая деятельность внутри организации является динамичным процессом, что порождает множество разнообразных проблем и вариантов их решений. В рамках решения данной проблемы можно выделить несколько направлений ее решения. С одной стороны, это изменение методологического подхода к организации реализации на предприятии, а с другой стороны, это изменение влияния человеческого фактора на решение проблемы. Было предложено несколько вариантов решения данной проблемы, приведенных в виде дерева решений на рисунке 1.

Изменение принципа работы

Изменение методов работы

Изменение системы работы персонала

Изменение ценовой политики

Организация работы по исследованию покупательских предпочтений

Изменение стратегии предоставления услуг

Повышение ответственности персонала

Пересмотр мотивации деятельности персонала

Открытие двух дополнительных точек

Рисунок 1 - Варианты решения поставленной проблемы

Согласно приведенного алгоритма выбора и принятия управленческого решения проблемы повышения эффективности деятельности ОАО «Оренбургстройпроект», были выбраны и оценены как наиболее отвечающие поставленным целям и задачам, следующие решения:

- принять как основную в системе мотивации деятельности персонала программу материальной заинтересованности персонала в повышении объемов предоставления услуг и премирования по результатам деятельности фирмы за каждый квартал;
- скорректировать ценовую политику;

- провести исследование рынка и покупательских предпочтений, после чего разработать и скорректировать ассортимент в соответствии с результатами исследований;

- организовать еще два филиала в точках где, по результатам маркетинговых исследований имеется большой и долговременный спрос на реализуемые услуги.

Количественная оценка эффекта, полученного в результате принятия того или иного решения, выражается не только в денежной форме, но и зависит от изменений в составе капитальных вложений, социальных условий труда, психологического климата и т.д. Сопоставление вариантов предусматривает исключение непригодных и выбор наиболее приемлемых.

В наиболее общем виде выбор окончательного решения определяется характером поставленной задачи, имеющимися ресурсами, информационной обеспеченностью процесса управления.

Из предложенных способов решения проблемы изменение ценовой политики не представляется возможным, т.к. данный рынок самостоятельно регулирует уровень цен на основании спроса и предложения.

Сравнивая оставшиеся три варианта, с учетом дороговизны исследований рынка и неоднозначности возможных результатов был сделан выбор в пользу активизации человеческих ресурсов и внедрении системы мотивации, а также организацию двух филиалов, где имеется большой спрос на реализуемую продукцию.

Следует помнить, что решение будет реализуемым, если оно предусматривает:

- организацию;
- стимулирование (мотивацию);
- контроль выполнения.

Организация выполнения решения может включать два аспекта.

Во-первых, это организация новой системы при решении крупной новой проблемы. В этом случае может использоваться метод функционально-логического проектирования структур организационных систем.

Во-вторых, это изменение функций, структуры, параметров уже существующей системы. В частности, важно избежать в организационно-производственной

системе линейно-функционального конфликта, при перераспределении функций подразделений, их специализации и, соответственно, власти, ответственности, ролей отдельных менеджеров в организационно-производственной системе, со всеми вытекающим отсюда последствиями.

В качестве мотивирующих ресурсов могут использоваться не только материальные, но и моральные стимулы, а также ожидание карьерного роста.

3.2 Оценка эффективности системы принятия управленческих решений

Рассмотрим принятие управленческого решения в ОАО «Оренбургстройпроект» Руководство компании по итогам 2014 г. обсуждало вопрос об увеличении доходов. На обсуждение было вынесено два альтернативных управленческих решения:

1) изменить управленческую структуру организации, ужесточить административную и технологическую дисциплину (внесение изменений в организационную структуру с акцентированием управленческих связей на предельное единоначалие, введение системы штрафов и депремиальных коэффициентов за невыполнение плановых заданий, нарушение сроков отчетности, нарушений трудового распорядка);

2) сделать ставку на улучшение условий работы персонала, стимулирование их производительного труда и творческой деятельности. За счет этого можно снизить непроизводительные расходы (к примеру, снижение стрессовой нагрузки ведет к повышению работоспособности и снижению количества «больничных») и усилить интеллектуальный и социальный потенциал организации.

Были представлены следующие расчетные данные, которые приведены в таблице 4.

Таблица 4 - Расчетные данные по вариантам управленческих решений

| Параметры | Варианты решений | |
|-----------|------------------|---|
| | 1 | 2 |

| | | |
|--|--------|---------|
| Валовой доход, тыс. руб. | 1500 | 2300 |
| Затраты, тыс. руб. | 1400 | 1850 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 100 | 450 |
| Время реализации управленческого решения, мес. | 3 | 6 |
| Социальная устойчивость | низкая | высокая |
| Технологические перспективы | низкие | средние |
| Эффективность в % | -2,8 | 4,0 |

Был выбран второй вариант управленческого решения. Оценим значения экономической эффективности для каждого решения по косвенному методу сопоставления различных их вариантов.

Классическое отношение, позволяющее оценить экономическую эффективность ($E_{\text{э}}$), имеет следующий вид:

$E_{\text{э}} = (\text{стоимость прибавочного продукта} \times 100\%):$

$:\text{затраты на создание прибавочного продукта} \quad (2.1)$

Методы оценки эффективности управленческого решения: косвенный метод сопоставления различных вариантов, метод по конечным результатам, метод по непосредственным результатам деятельности.

В рассматриваемом случае использован косвенный метод сопоставления различных вариантов. Метод основан на сравнении экономических показателей конечной продукции, полученной от реализации двух управленческих решений при одинаковом характере производства продукции. Экономическая эффективность рассчитывается следующим образом:

$$\mathcal{E}_3 = [K \times (\Pi_2 / Z_2 - \Pi_1 / Z_1)] \times 100\% \quad (2.2)$$

где, K – коэффициент пропорциональности, учитывающий долю эффективности, приходящейся на управленческое решение (обычно K = 0,4-0,5),

Π_1 (Π_2)- прибыль от выполнения услуг при первом (втором) варианте управленческого решения,

Z_1 (Z_2) -затраты на выполнение услуг при первом (втором) варианте управленческого решения.

Решение 1: $\mathcal{E}_3 = 0,4 \times (10/140 - 20/140) \times 100\% = -2,8\%$,

Решение 2: $\mathcal{E}_3 = 0,4 \times (45/185 - 20/140) \times 100\% = 4,0\%$.

Экономическая эффективность второго решения выше других. Кроме того, для второго решения набор значений параметров (время реализации управленческого решения, социальная устойчивость и технологические перспективы в совокупности) является лучшим.

Как показало время, компания правильно выбрала и реализовала второй вариант управленческого решения. Сделав ставку на активизацию человеческих ресурсов, компания добилась того, что фактические результаты оказались лучше расчетных.

В рамках этого подхода были созданы комфортные условия для работы: обеспечение спецодеждой, пятнадцатиминутные перерывы, поддержание чистоты и комфорта в помещениях. Работникам предоставляется бесплатное медицинское страхование, бесплатное питание в столовой, оплачиваемый отдых в санатории. Сформирована организационная культура компании на базе хорошей и дружелюбной обстановки в коллективе, прием новых работников идет только по рекомендации работников компании.

Заключение

Решение – это выбор альтернативы. Принятие решений – связующий процесс, необходимый для выполнения любой управленческой функции.

На принятие решений, помимо всего, влияет масса внешних и внутренних обстоятельств, таких как ценностные ориентации менеджера, среда принятия решений и др.

Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие - как процесс, ведущий к появлению этого продукта. Правильно принимать решение - это область науки и может быть познана из книг. Принятие же правильных решений - это область управленческого искусства. Способность и умение делать это развивается с опытом, приобретенным руководителем на протяжении всей жизни. Совокупность знания и умения составляют компетентность любого руководителя и в зависимости от уровня последнего говорят об эффективно или неэффективно работающем менеджере.

Принятие решения представляет собой сознательный выбор среди имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием организации. Таким образом, данный процесс включает в себя много различных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы и решения - как выбор альтернативы. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации.

В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит более формализованный характер, чем это имеет место быть в частной жизни.

Принятие решений является центральным элементом управленческой деятельности, по отношению к которому все остальные могут рассматриваться как вспомогательные. Далее под принятием решений мы будем понимать особый вид человеческой деятельности, направленный на выбор лучшей из имеющихся альтернатив.

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Окончательное решение принимается именно руководителем независимо от процедуры обсуждения и согласования.

Оптимальное решение - это выбранное по какому-либо критерию оптимизации наиболее эффективное из всех альтернативных вариантов решение. Методы оптимизации следующие: анализ, прогнозирование, моделирование.

На основании рассмотренного в курсовой работе материала, можно сделать такой вывод: поставленная проблема, то есть обеспечение процесса принятия решения информацией, которая отвечает всем требованиям - вполне решаема. В настоящее

время эта проблема решается с помощью использования современной электронно-вычислительной техники, создания различных баз данных, экспертных систем и систем подготовки принятия решений. Подобные способы позволяют довольно просто, а главное быстро собирать, обрабатывать и анализировать существующую информацию. Они также позволяют существенно облегчить процесс принятия решений для руководителей всех уровней.

В результате диагностического анализа системы управления ОАО «Оренбургстройпроект» выявлены цели, стоящие перед организацией, основные проблемы, предложены мероприятия по их ликвидации.

В результате анализа сделаны следующие выводы:

- необходимы частичные изменения в системе управления путем оптимизации и переложения некоторых функций;
- целесообразно комплексное применение вычислительных средств в целях сокращения времени обработки информации, повышение ее достоверности, принятие эффективных и современных управленческих решений;
- первоочередной для разрешения выбрана проблема «Принятие решений руководством в условиях неопределенности из-за отсутствия несвоевременности или недостаточной полноты информации по нефтеперерабатывающему оборудованию».

Результаты работы ОАО «Оренбургстройпроект» можно оценить как достаточно успешные. Руководство организации, несмотря на ошибки и просчеты сумело обеспечить ей достаточную степень автономии и независимости. При этом показатели работы остаются достаточно высокими при сохранении полной легальности деятельности. Да и сама область деятельности способствует этому. Степень развития конкуренции достаточна, но не чрезмерна.

Именно диверсификация работы помогла не одной организации не только выйти из кризиса, но и добиться на рынке действительных и заметных конкурентных преимуществ.

Библиография

1. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. — М.: Финансы и статистика, 2012.

2. Бобровников Г.Н., Клебанов А.И. Прогнозирование в управлении техническим уровнем и качеством продукции: Учебное пособие. — М.: Изд-во стандартов, 2010.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. — М.: Институт международного права и экономики, Изд-во "Триада.Лтд", 2010.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд.: Учебник. — М.: Фирма "Гардарика", 2013.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.
6. Дункан Джек У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Пер. с англ. — М.: Дело, 2011.
7. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с франц. — СПб.: Наука, 2010.
8. Менеджмент организации: Учебное пособие / Румянцева З.П., Саломатин Н.А, Акбердин Р.З. и др. — М.: ИНФРА-М, 2012.
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. — М.: Дело, 2012.
10. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. — 2 изд. — М.: ИНФРА-М, 2012.
12. Словарь-справочник менеджера / Под. Ред. М.Г.Лапусты. — М.: ИНФРА-М, 2010.
13. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2010.
14. Фатхутдинов Р.А Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. — 3-е изд., дополн. — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2010.
15. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов, — 2-е изд. — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2013.
16. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 2011.

17. Цыгичко В.Н. уководителю — о принятии решений. — 2-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2010.

18. Эддоус М., Стенсфилд Р. Методы принятия решений / Пер. с англ., Под ред. И.И.Елисеевой. — М.: Банки и биржи, 2010.

19. Экономика и бизнес / Под ред. В.Д.Камаева — М.: Изд-во МГТУ, 2013.

20.<http://www.gazprom.ru/?from=rss>

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд.: Учебник. — М.: Фирма "Гардарика", 2013, с.99 [↑](#)
2. Фатхутдинов Р.А Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. — 3-е изд., дополн. — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2010, с.155 [↑](#)
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд.: Учебник. — М.: Фирма "Гардарика", 2013, с.102 [↑](#)
4. Фатхутдинов Р.А Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. — 3-е изд., дополн. — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2010, с.155 [↑](#)
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд.: Учебник. — М.: Фирма "Гардарика", 2013, с.99 [↑](#)