**Содержание:**

Введение…………………………………………………………………….3

Глава 1. Теоретические основы механизма принятия стратегических решений в организации

* 1. Методологические основы разработки стратегических решений..5
  2. Технология подготовки и организация принятия стратегических решений……………………………………………………………..12
  3. Характеристика стратегических решений и информационные технологии в процессе разработки и принятия решений………..20

Глава 2. Аналитическая основа процесса принятия стратегических решений в организации

2.1. Характеристика ЗАО «Колыванское» и технико-экономические показатели предприятия………………………………………………………...25

2.2. Управленческое обследование сильных и слабых сторон хозяйственной деятельности……………………………………………………34

2.3. Анализ процесса принятия стратегических решений в ЗАО «Колыванское»…………………………………………………………………..38

Глава 3. Совершенствование процесса принятия стратегических решений

3.1. Анализ экономических результатов принимаемых решений……..43

3.2. Формирование предложений по совершенствованию процесса принятия стратегических решений………………………………………..……45

Заключение………………………………………………………………..51

Список использованной литературы…………………………………….53

Приложение1……………………………………………………………...54

**Введение.**

Когда человек не знает, к какой пристани он держит путь, для него ни один ветер не будет попутным.

Сенека.

«Механизм принятия стратегических решений в организации» - одна из спорных и актуальных тем в теории управления.

Для любой организации, работающей на рынке, создание условий для эффективной деятельности и обеспечение непрерывности развития – одна из основных проблем. В зависимости от складывающихся внешних и внутренних условий деятельности эта проблема решается различными организациями по-разному, но в основе ее лежит трудоемкая аналитическая работа по созданию, реализации и поддержанию конкурентных преимуществ. Именно это определяет все возрастающую роль стратегического подхода к управлению.

Стратегическое управление – это область деятельности высшего руководства организации, главная обязанность которого состоит в определении предпочтительных направлений и траекторий развития организации, постановке целей, распределении ресурсов и всего того, что дает организации конкурентные преимущества.

Стратегическое управление – практика сознательного и постоянного совершенствования организации, и искусство принятия решения является главным при выполнении этой задачи.

Необходимость принятия решения возникает на всех этапах стратегического управления и объединяет всех участников управленческой деятельности.

Принятие решения – выбор действий, направленных на решение проблемы или извлечения выгоды из представившейся возможности. Процесс принятия решений довольно точно отражает реально существующие проблемы, отношения и связи, сложившиеся в организации, а непрерывная последовательность принимаемых решений характеризует непрерывность процесса управления. Поэтому понимание природы принятия решений важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления.

Предметом курсовой работы является механизм принятия стратегических решений в организации. Объектом исследования выступает ЗАО «Колыванское» как социально-экономическая система.

Цель – на основе изучения теоретических знаний в сфере принятия стратегических решений и анализа практического опыта разработать рекомендации по совершенствованию деятельности ЗАО «Колыванское».

Достижение цели предусматривает решение следующих задач:

- изучить теоретические основы принятия стратегических решений в организации;

- анализировать процесс принятия стратегических решений в ЗАО «Колыванское»;

- разработать рекомендации по совершенствованию процесса принятия стратегических решений.

Курсовая работа состоит из трех глав. Первая глава посвящена теоретическим основам принятия решений, где раскрывается методологические основы принятия стратегических решений, технология подготовки, организация принятия решений и роль информационных технологий в процессе разработки и принятия решений.

Вторая глава посвящена характеристики ЗАО «Колыванское», а так же раскрытию данной проблемы на его примере.

Третья глава включает в себя анализ ситуации, а также содержит предложения автора по совершенствованию процесса принятия стратегических решений.

Теоретической основой при написании данной работы выступили труды Учителя Ю.Г., Гертмана М., Волкогановой О.Д., Баринова В.А., Панова А.И. и многих других авторов.

Методы, использованные в данной работе: анализ элементов внешней и внутренней среды фирмы, SWOT анализ, метод «построение дерева целей», метод позиционирования возможностей и угроз, методы целеполагания, матрица синергетического эффекта.

**Глава 1. Теоретические основы механизмов принятия стратегических решений в организации.**

* 1. **Методологические основы разработки стратегических решений.**

В общем смысле стратегия – это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей. Управляющие (менеджеры) разрабатывают стратегии, чтобы определить, в каком направлении будет развиваться компания, и принимать обоснованные решения при выборе способа действия [11; с. 11]. Выбор менеджерами конкретной стратегии означает, что из всех путей развития и способов действия, открывавшихся перед компанией, решено выбрать одно направление, в котором она и будет развиваться. Без стратегии у менеджера нет продуманного плана действий, нет путеводителя в мире бизнеса, нет единой программы достижения желаемых результатов.

*Стратегические решения* касаются *будущего всей организации* в целом и являются очень важными для обеспечения ее *конкурентоспособности в перспективе*. Такие решения не могут приниматься и осуществляться в «рутинной» манере, необходимо применять определенный алгоритм.

В условиях жестокой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации на рынке предприятия должны не только концентрировать внимание на внутренней среде организации, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им адаптироваться и поспевать за изменениями, происходящими в ее окружении. В прошлом многие фирмы могли успешно вести свою деятельность, концентрируя внимание в основном на ежедневную работу, на внутриорганизационные проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Но на данном этапе развития, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию и гибкость организации к быстроменяющимся условиям во внешней среде. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов потребителей, возрастание ожесточенной борьбы конкуренции, интернационализация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей для организаций, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распределение и получение информации, а так же ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Стратегия – директивный документ, продукт системного, многовариантного проектирования будущего, обеспечивающий синергетический эффект путем: определения долгосрочных целей и ограничений организации; принятия решений по курсу действий и распределению ресурсов.

**Стратегия** есть набор правил для *принятия решений*, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

В сущности, стратегия организации состоит из запланированных действий и необходимых незапланированных стратегических решений [10; с.71]. Следовательно, стратегию можно рассматривать, как комбинацию из запланированных стратегических решений и быстрых решений по адаптации к быстро меняющейся ситуации во внешней среде.

Процесс формирования стратегии (рис. 1.1.) включает в себя выявление потенциальных возможностей и угроз со стороны внешней среды организации, оценку рисков и возможных альтернатив среды.

Характеристика внутренней среды организации:

Сильные и слабые стороны организации с точки зрения ее возможностей

Характеристика внешней среды организации:

- политические факторы

- экономические факторы

- социальные факторы

- технологические факторы

- демографические факторы

- правовые факторы

- природные факторы

- культурные факторы

Ресурсы компании: собственные, внутренние и внешние

Рыночные возможности организации и угрозы

Отбор всех возможных альтернатив развития, обеспечивающих сочетание целей, ресурсов и возможностей организации с условиями внешней среды

Оценка всех возможных альтернатив развития

Определение одной или нескольких наилучших альтернатив из всех возможных

*Рис. 1.1. Схема процесса формирования стратегии организации*

Стратегическое управление можно определить как такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Задача стратегического управления состоит не в том, чтобы обеспечить полный набор альтернативных решений, т.е. реакцию организации на возможности и угрозы внешней среды, так как это невозможно в условиях неопределенности будущего. Таким образом, основная идея стратегии состоит в разработке «правил», в соответствии с которыми принимаются определенные действия в каждый момент времени, причем эти действия определяются доступной в этот момент информацией, а не закладываются в план в самом начале ее формирования.

Необходимо понимать, что организация редко достигает благополучия, если руководство для достижения тех интересов, которые возникают сиюминутно, т.е. краткосрочных целей жертвует стратегическими целями, т.е. долгосрочными на перспективу. Также важно понимать, что процесс выработки стратегии организации не может быть завершен каким-либо немедленным конечным действием. Периодически в любой организации возникает необходимость в принятии стратегических решений, которые в какой-либо степени будут корректировать сложившуюся стратегию, гармонизируя и приобщая текущие и стратегические интересы.

Процессы принятия управленческих решений занимают центральное, иерархически главное место в структуре управленческой деятельности, так как именно они в наибольшей мере определяют и содержание этой деятельности, и ее результат.

Необходимость принятия решения возникает на всех этапах стратегического управления и объединяет всех участников управленческой деятельности. Процесс принятия решений довольно точно отражает реально существующие проблемы, отношения и связи, сложившиеся в организации, а непрерывная последовательность принимаемых решений характеризует непрерывность процесса управления. Только изучение процесса разработки и реализации решений дает возможность оценить содержательную сторону стратегического управления, так как содержание управления раскрывается в содержании принимаемых решений. Поэтому необходимо знать и понимать природу и сущность решений.

С позиции системного анализа процесс стратегического управления является, в сущности, процессом решения проблем организации, возникающих по мере ее функционирования и развития.

Стратегическое управление всегда начинается с постановки целей и выявления проблем, продолжается разработкой и принятием необходимого управленческого решения и заканчивается реализацией и контролем его выполнения [9; с.26]. Затем осуществляется оценка степени достижения поставленной цели, что служит источником выявления новых проблем и принятия новых решений.

Смысл управленческой деятельности состоит в обеспечении достижения организацией поставленных целей, содержание управления заключается в выработке определенных мер, направленных на реализацию этих целей, осуществляемой в форме принятия и осуществления решений. Разработка, принятие и реализация решений являются концентрированным выражением самой сущности управления.

Сущностная характеристика процесса разработки стратегических решений, прежде всего, связана с последовательным снятием неопределенности. Неопределенность – это неочевидная совокупность параметров внешней и внутренней среды, прояснение которой повышает информационный потенциал организации. Неопределенность можно классифицировать на три класса: неполнота знаний о проблеме, по которой принимается решение; невозможность точного учета реакции окружающей среды на наши действия; неточное понимание целей лицом, принимающим решение. Наряду с неопределенностью как фундаментальной сущностной характеристикой процесса разработки управленческих решений присущи и другие специфические особенности и требования.

Управленческие решения – это «центр», вокруг которого вращается жизнь организации. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта.

Управленческое решение можно определить, как выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

Стратегическое решение – это решение, которое может преследовать собственную, самостоятельную цель или же быть средством, способствовать достижению цели более высокого порядка.

Стратегические решения влияют на все сферы деятельности организации. Стратегические решения обычно затрагивают несколько областей деятельности предприятия – финансовую, производственную, коммерческую и даже социальную.

Стратегические решения часто принимаются в условиях наличия ограниченной информации общего характера. Поэтому, даже хорошо подготовленное стратегическое решение содержит определенную долю риска.

Также необходимо отметить требования, выдвигаемые к стратегическим решениям [7; с.44]. К основным требованиям относятся: своевременность и обоснованность решений, директивность и адресность, непротиворечивость и правомочность.

Рассмотрим более подробно каждое из требований.

Несвоевременно принятое решение является либо запоздалым, либо преждевременным решением, что в каждом из случаев влечет за собой его неэффективность.

Необоснованное решение увеличивает вероятность ошибки, т.е. они влекут за собой серьезные последствия, порой ставя под угрозу функционирование объекта в целом.

Непротиворечивость решения означает, прежде всего, его согласованность как внутри организационных подразделений, так и в системе ранее принятых решений.

Требование правомочности означает, что решение должно приниматься тем ЛПР, который имеет на это право.

Таким образом, для стратегического управления характерно, что в каждый данный момент фиксируется, какие стратегические решения были приняты и действия по их осуществлению для достижения желаемых целей и наличие иных стратегических решений, исходя из того, что окружение и условия жизни организации будут изменяться. Учитывая вышеизложенные требования к стратегическим решениям, ЛПР имеет основание реализовать без каких-либо потерь, достичь не только конечной цели, но и промежуточные результаты.

**1.2. Технология подготовки и организация принятия стратегического решения.**

Для эффективной разработки стратегических решений, прежде всего, необходимо целостное видение всего процесса разработки управленческих решений.

Механизм управления – органичная часть хозяйственного механизма, обеспечивающая в режиме «автоматизма» преобразование ресурсов в рамках бизнес-процессов в полезную работу на «выходе» для достижения заданных целей на основе каскада обратных связей.

Основное назначение механизма управления на примере механизма разработки стратегических решений, состоящего из этапов подготовки и реализации решений, заключается в следующем:

- обеспечивать планирование процесса разработки управленческих решений и затем на основе мониторинга всех ключевых решений осуществлять регулирование отклонений этого процесса;

- осуществлять процедуру синхронизации в процессе решения системы проблем и проблемных ситуаций;

- на основе сформулированного плана разработки управленческих решений обеспечивать «автоматизм» устранения отклонений в процессе разработки управленческих решений;

- корректировать в режиме самоорганизации планы разработки управленческих решений и методику их составления.

Под технологией принятия решений следует понимать состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами разработки и оптимизации альтернатив.

Принятие решений в управлении представляет собой сложный и систематизированный процесс, состоящий из ряда этапов, начинающийся с формулирования проблемы и заканчивающийся совершением действий, решающих эту проблему [1; с.53].

Правильная постановка цели – ключевая и логически первичная проблема в стратегическом управлении, так как в зависимости от поставленных целей будут верно формироваться все последующие элементы.

Принципиальная схема принятия стратегических решений представляет собой продукт анализа и синтеза мнений различных авторов, различных школ и практического опыта в области стратегического управления.

Наиболее целостное и наглядное представление отражает схема основных этапов и стадий принятия решений (рис. 1.2.).

Первая стадия **признание необходимости решения** включает в себя следующие этапы: признание проблемы; формулирование проблемы; определение критериев успешного решения проблемы.

Для возникновения необходимости стратегического решения нужен сигнал о внешнем или внутреннем воздействии, вызвавшем или способным вызвать какое-либо отклонение от заданного режима функционирования системы.

Каждое новое решение в управлении возникает на основе ранее принятого, т.е. осуществленного решения, действия по которому либо завершились, либо отклонились от первоначально принятого варианта, либо вошли в противоречие с изменениями, происшедшими во внешней среде. На практике это отклонение представляет собой разрыв между целями организации и уровнем их достижения.

**Стадия 2. ВЫРАБОТКА РЕШЕНИЯ**

**Стадия 1. ПРИЗНАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ РЕШЕНИЯ**

* Восприятие и признание проблемы
* Интерпретация и формулирование проблемы
* Определение критериев успешного решения

**Стадия 3. ВЫПОЛНЕНИЕ РЕШЕНИЯ**

* Организация выполнения решения
* Анализ и контроль выполнения решения
* Обратная связь и корректировка
* Разработка альтернатив
* Оценка альтернатив
* Выбор альтернатив

*Рис. 1.2. Схема этапов принятия стратегических решений*

Если исходить из того, что решение – это организационная реакция на возникшую проблему, то этап изучения ситуации, т. е. анализ ситуации, направлен на признание или непризнание существующей в организации проблемы.

Признание проблемы является необходимым и достаточным условием для ее решения, т.к. если проблема не выявлена, т.е. не существует для того, кто принимает решение, то и принятие решения не состоится.

Таким образом, первый шаг на пути решения проблемы – ее восприятие и диагноз, полный и правильный. Как принято говорить, правильно сформулировать проблему - значит наполовину ее решить. Под проблемой понимается расхождение между желаемым и реальным состоянием управляемого объекта.

В случае, когда проблема признана, то следующий этап в рассматриваемом процессе – это *интерпретация и формулирование проблемы*. Интерпретация проблемы – это придание значения той проблеме, которая признана [8: с.79]. Проблема может быть определена как возможность, как кризис или как рутинная проблема. Проблему, которая определена как возможность необходимо обнаружить и раскрыть. А проблемы определенные как кризис или как рутинные проявляются сами и требуют вмешательства менеджера.

На практике количество проблем, получающих оценку как наиболее важных, обычно превышает возможности ЛПР по их решению в рамках имеющегося у него времени.

*Определение критериев выбор*а является завершающим этапом в этой стадии. Прежде чем рассматривать возможные варианты решения возникающей проблемы, ЛПР необходимо определить показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей. Эти показатели принято называть критериями выбора. По мнению многих специалистов, можно выделить критерии двух типов: критерий «мы должны» и критерий «мы хотим». Первый тип критерия должен быть определен до того, как будет рассматриваться какая-либо альтернатива.

**Стадия выработки решения** включает в себя следующие этапы: разработка альтернатив; оценка альтернатив; выбор альтернативы.

Как только определены факторы, ограничивающие решение, ЛПР может начинать работу по поиску альтернатив или возможных направлений действия для решения проблемы. На практике руководитель не располагает или не может располагать такими запасами знаний и времени, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу.

Многие из альтернативных решений легко обнаружить. Они обычно известны из предыдущего опыта, стандартны и легко вписываются в критериальные границы лучшего решения. Однако нередко возникают новые, уникальные проблемы, решение которых не умещается в стандартные рамки. В этом случае применяется творческий подход.

*Оценка альтернатив* является следующим этапом рассматриваемой стадии, где все предложенные альтернативы должны быть сравнены друг с другом или оценены для последующего выбора лучшей из них. Оценка предполагает определение положительных и отрицательных сторон рассматриваемых альтернатив и установление между ними определенного уровня компромисса. Для этого используются как количественные, так и качественные, или неосязаемые, измерители. В практике управления широко используются такие методы, как платежная матрица, дерево целей или решений. Наиболее применяемым из них является метод дерева решений для уравнения и оценки выдвинутых альтернатив. Особенно данный метод играет большое значение, когда имеет место неопределенность.

*Выбор альтернативы* является своего рода вершиной в процессе принятия решения. При выборе альтернативы могут использоваться три подхода: учет прошлого опыта; проведение эксперимента; исследование и анализ.

Выбор альтернатив осуществляется, как правило, на основе нескольких критериев. Кроме того, при оценке возможных вариантов решения руководитель фактически имеет дело с прогнозными оценками сравниваемых величин, а они всегда вероятностные. Поэтому очень важным является учет факторов риска, т. е. определять вероятность осуществления каждой альтернативы.

Завершающая **стадия** – это **выполнение решения.** Она состоит из организации выполнения решения, анализа и контроля выполнения.

*Выполнение решения* – это устранение проблемы, его породившей, по отношению к которой было принято решение.

Процесс принятия решения не заканчивается выбором альтернативы: для получения реального эффекта принятое решение должно быть реализовано. Для этого необходимо составить план мероприятий, превращающих решение в реальность. В ходе осуществления этого плана руководитель должен следить за тем, как выполняется решение, оказывать в случае необходимости помощь и вносить определенные коррективы.

*Анализ и контроль выполнения решения.* После того как решение окончательно введено в действие, процесс принятия решения не может считаться полностью завершенным, так как необходимо еще убедиться, оправдывает ли оно себя. Этой цели и служит этап контроля, выполняющий в данном процессе функцию *обратной связи*. На этом этапе производится измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить.

Следует помнить, что решение всегда носит временный характер. Срок его эффективного действия можно считать равным периоду относительного постоянства проблемной ситуации. За его пределами решение может перестать давать эффект и даже превратиться в свою противоположность – не способствовать решению проблемы, а обострять ее. В связи с этим основная задача контроля – своевременно выявлять убывающую эффективность решения и необходимость в его *корректировке* или принятии нового решения.

*Виды стратегий принятия решений*

Стратегии, которыми руководствуются в процессе выбора решений, можно разделить на две группы: алгоритмические и эвристические. Алгоритмические – это системы алгоритмических правил, четко определенных и позволяющих произвести выбор альтернативы за конечное число шагов. Эвристические стратегии – это набор правил, принципов и приемов интуитивного характера, которые гораздо менее четко определены и не всегда позволяют получить оптимальное решение.

Выбор той или иной стратегии принятия решения зависит от вида ситуации.

Многие экономисты и психологи обращают внимание на то, что величина риска может оказывать основное влияние на выбор альтернативы. Риск определяют как дисперсию либо как математическое ожидание убытка, величину убытка, разность между выигрышем и проигрышем и т.д.

Алгоритмические стратегии. К этому классу стратегий относится стратегия максимизации субъективно ожидаемой полезности. В основе этой стратегии лежит четыре главных предположения:

- оценка субъективной вероятности результата не зависит от его полезности и не оказывает на нее влияние;

- стратегия предполагает, что риск, связанный с данной альтернативой, не имеет ценности для лица, которое использует данную альтернативу:

- при использовании этой стратегии набор гипотез должен быть полным;

- использование данной стратегии возможно при условии, что для данного лица, принимающего решение, характерно явление взаимокомпенсации между субъективной вероятностью и полезностью.

Применение алгоритмических стратегий часто превышает интеллектуальные возможности человека: они слишком трудны. Человек интегрирует информацию, содержащуюся в задачи принятия решения, с помощью простых эвристических правил.

Действуя в рамках эвристической стратегии, человек принимающий решение, воспринимает ситуацию как набор таких характеристик, как: вероятность выигрыша (ВВ), размер выигрыша (РВ), вероятность проигрыша (ВП), размер проигрыша (РП), риск (R) и т.д. Тем самым он создает факторное представление ситуации.

В зависимости от правил оперирования этими факторами в процессе выбора различают два варианта эвристических стратегий.

1) Внутренняя стратегия – это стратегия, применяя которую лицо, принимающее решение, рассматривает каждую ситуацию как единое целое и сравнивает интенсивность ее свойств.

Можно различать два вида внутреннего анализа. Первый основан на непосредственном сравнении факторов – между выигрышем и проигрышем, риском и размером выигрыша и т.п.

Другой вид внутреннего анализа состоит в сравнении факторов с определенными внешними критериями и проверке того, соответствуют ли они этому критерию. Глобальная оценка привлекательности выбора зависит от соотношений между свойствами и их критериями.

2) Внешняя стратегия состоит в том, что лицо, принимающее решение, сравнивает аналогичные свойства двух или более ситуаций.

Таким образом, можно сделать вывод, что достоинство этих стратегий состоит в способности радикально уменьшить сложность и трудность задачи и в значительной мере снизить напряженность интеллектуальных усилий, требующихся для подготовки и принятия решения.

**1.3. Характеристика стратегических решений и информационные технологии в процессе разработки и принятия решений.**

Рассмотрим основные характеристики стратегических решений [4; с.33]. Можно выделить девять таких характеристик.

1. Стратегические решения отражают точку зрения руководства, на что должна быть похожа организация и чем она должна заниматься.
2. Стратегические решения призваны оказать содействие организации в обеспечении взаимодействия с внешней средой. Организация постоянно подстраивается под изменяющуюся обстановку.
3. Стратегические решения принимают во внимание собственные ресурсы организации и содействуют обеспечению точных соответствий между деловой активностью и имеющимися ресурсами.
4. Стратегические решения включают представление о большом изменении в системе работы организации.
5. Стратегические решения чрезвычайно сложны и включают различные степени неопределенности. Они подразумевают, что организация должна делать допущения о предстоящих событиях на основе не очень надежной информации.
6. Стратегические решения требуют всестороннего подхода к управлению организацией.
7. Стратегические решения имеют дальний прицел. Они подразумевают длительные перспективы и имеют долгосрочное значение.
8. Стратегические решения имеют причастность к оценкам и ожиданиям ключевых участников компании внутри организации (акционеров, директоров и др.). Многие авторы убеждают, что стратегия организации является отражением отношений и мнений влиятельных внутренних участников компании.
9. Стратегические решения серьезно воздействуют на ресурсы и оперативную деятельность. Они оказывают влияние на ресурсную базу организации и вызывают волны организационных решений более низкого уровня.

Представленные характеристики достаточно ясно показывают, чем отличаются стратегические решения от оперативных. Нижеследующая таблица систематизирует эти отличия.

Таблица №1

*Отличия стратегических решений от оперативных*

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегические решения | Оперативные решения |
| По природе долгосрочны.  Относятся к предприятию в целом.  Используют информацию, полученную в условиях высокой степени неопределенности и риска.  Результат сложно предугадать. | По природе краткосрочны.  Концентрируются на оперативной деятельности предприятия.  Используют оперативную информацию, которая, вероятно, более точна.  Проще предсказать результат. |

*Информационные технологии в процессе разработки и принятия решений.*

Разработка и принятие решений в процессе стратегического управления организацией при постоянно меняющейся внешней и внутренней среде организации требуется использование адекватных методов информационного обеспечения управленческого аппарата и возможностей, предоставляемых современными информационными технологиями.

*Информационные процессы* – процесс сбора, хранения, обработки и передачи данных с целью управления производственным процессом и соответствующими структурными подразделениями. Информационные процессы подразделяются на три группы:

* обеспечивающие выбор и формирование целей (целеполагание);
* предназначенные для разработки программы действий (планирование);
* обеспечивающие нормальное протекание управляемого процесса по заданной программе или плану (регулирование).

Необходимо отметить, что информацией следует считать те сведения, которые содержат элементы новизны для их получателя и используются в процессе принятия решения.

Для обеспечения требуемого качества управления информация должна обладать следующими характеристиками: полнота и качество; ценность и полезность; достоверность и точность; актуальность в зависимости от ее возраста; плотность; оперативность и доступность; частота использования определенных видов; надежность; правовая корректность.

Принятие эффективных стратегических решений базируется на обработке имеющейся исходной информации с помощью адекватных алгоритмических и эвристических процедур. В случае выработки таких решений с помощью автоматизированных технологий возникает также проблема программного и лингвистического обеспечения.

Именно наличие совокупности математических методов решения типовых задач управления обеспечивает возможность оперативного и обоснованного принятия решений, в том числе с помощью автоматизированных систем.

В зависимости от назначения можно выделить три типа интеллектуальных систем:

1) *Экспертные системы* относятся к числу интеллектуальных систем, предназначенных для массового использования. Они содержат базу данных – значительный объем знаний в какой-либо предметной области. Экспертные системы выполняют функции консультанта и эксперта. Делая запрос экспертной системе на какую-либо сложившуюся ситуацию, она выдает диагноз ситуации, рекомендации и советы. Важной особенностью является то, что выданные рекомендации носят обоснованный характер и могут быть объяснены при запросе пользователя.

2) *Системы поддержки принятия решений* предназначены для информационной поддержки ЛПР в процессе принятия стратегических решений. Областью применения системы поддержки принятия решений являются, прежде всего, нестандартные ситуации и слабоструктурированные проблемы. Для них характерно наличие неопределенности, делающей практически невозможным отыскание объективной альтернативы решения.

Системы поддержки принятия решений могут использоваться для различных задач и на различных уровнях принятия решения. Они могут быть полезны при анализе и прогнозировании динамики конъюнктуры рынка, при разработке стратегии развития организации, при оценке потенциала организации, повышения качества выпускаемой продукции и т.д.

Довольно частыми бывают ситуации, когда принимать решения приходится в условиях взаимодействия нескольких ЛПР, каждый из которых, помимо общей, стремиться к достижению собственных целей. В этих случаях приходиться принимать компромиссные решения с учетом интересов отдельных участников. Для этого применяются так называемые распределенные человеко-машинные системы, реализованные в виде локальной либо общей сети персональных компьютеров. Это позволяет сблизить различные точки зрения ЛПР, участвующих в процессе принятия решений и при этом прийти к согласованному решению.

3) *Автоматизированные системы экспертного оценивания* предназначены для автоматизации сложных экспертных процедур и повышения эффективности использования высококвалифицированных специалистов в качестве экспертов при выработке стратегических решений. Основной задачей этих систем является решение сложных управленческих проблем на основе надежной, обработанной и корректно примененной информации.

Современные управленческие структуры оснащаются большим количеством универсальных и специализированных средств вычислительной и оргтехники. Иерархический принцип построения комплексов технических средств автоматизированных систем управления позволяет оперативно и гибко реагировать на изменения ситуации и прогнозировать их.

К техническим средствам обеспечения нижнего уровня управления относятся: устройства сбора, регистрации и подготовки данных; устройства передачи данных; каналы связи и сетевые средства; автономные и комплексированные устройства обработки данных; устройства хранения и накопления данных и т.д.

Наличие автоматизированной системы управления приводит к комплектованию верхних уровней управления средствами вычислительной техники. К ним относятся: базовые комплекты ЭВМ значительной мощности и быстродействия; персональные компьютеры и специальные процессоры; устройства сопряжения с каналами связи (модемы); унифицированные каналы связи.

**Глава 2. Аналитическая основа процесса принятия стратегических решений в ЗАО «Колыванское».**

* 1. **Характеристика ЗАО «Колыванское».**

По постановлению ЦК ВНК и Совнаркома от 1 октября 1930 года было принято решение создать в Павловском районе Алтайского края новый совхоз «Павловский». Совхоз просуществовал с переменным успехом целых 63 года, а при переходе к рыночной экономике, совхоз разбился на два: Колыванский и Арбузовский.

Колыванский был реорганизован в Акционерное общество закрытого типа АОЗТ «Колыванское» 22 февраля 1993 года.

В соответствии с Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом РФ «Об акционерных обществах» и другими законодательными актами РФ и в связи с перерегистрацией АОЗТ в ЗАО, предприятие стало называться ЗАО «Колыванское».

Учредителями являются:

-работники предприятия;

-пенсионеры, вышедшие на пенсию из совхоза, или отработав в совхозе: мужчины 25 лет, женщины 20 лет, и проживающие на территории с.Колыванское.

Так как предприятие является закрытым акционерным обществом, то акции могут распределяться только среди учредителей.

Общество является коммерческой организацией. Форма собственности – частная.

Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли [12,с.2]. Полное и качественное удовлетворение потребностей организации и граждан в продукции сельского хозяйства (работах, услугах), производимой Обществом, в соответствии с уставными видами деятельности и получения прибыли.

Основными видами деятельности Общества являются:

* производство сельскохозяйственной продукции,
* переработка сельскохозяйственной продукции,
* строительно-монтажные и ремонтно-строительные работы,
* ремонт сельскохозяйственной техники,
* производство товаров народного потребления,
* коммерческая деятельность,
* производство и переработка различного сырья и пищевых продуктов,
* производство продовольственных и промышленных товаров,
* любые виды внешнеэкономической деятельности, не запрещенные законом.

Деятельность ЗАО «Колыванское» не ограничивается оговоренной в Уставе. Сделки, выходящие за пределы уставной деятельности, но не противоречащие действующему законодательству, признаются действительными.

Общее руководство АО – Совет директоров. Его члены избираются Общим годовым собранием акционеров. Заседание совета директоров проводится по мере необходимости, но не реже 1 раза в квартал. Решение принимают простым большинством голосов членов совета.

Юридический адрес ЗАО «Колыванское»: 659008 Алтайский край, Павловский район, с.Колыванское, ул.Гагарина, 28.

ЗАО «Колыванское» находится в южной части Павловского района. Центральная усадьба, село Колыванское, находится в 41 километре от районного центра с. Павловск и в 100 километрах от краевого центра г. Барнаула. Связь с краевым центром осуществляется по дороге с асфальтным покрытием, что является благоприятным условием для реализации продукции и других отношений ЗАО «Колыванское» с различными сельскохозяйственными и перерабатывающими предприятиями Алтайского края и других регионов.

В северной части хозяйства проходит железная дорога г. Барнаул - с. Ребриха - г. Барнаул.

С востока на запад по землепользованию протекает река Барнаулка, на которой построена плотина и небольшое водохранилище местного значения, которое обеспечивает полив земель хозяйства. На данный момент руководителем предприятия является Н.Н Сидякин. Основные специалисты предприятия: главный бухгалтер Т.С. Бухмастова, главный экономист И.А. Куренинов, главный агроном Н.А. Колиниченко, главный зоотехник Н.М. Губарев, главный ветврач В.П. Панков.

Средняя численность работающих на предприятии на 2007 год составляет 627 человек, из них 551 занятых в сельском хозяйстве, в т.ч. сезонные и временные рабочие 42 человека. В 2007 году численность работников предприятия занятых в сельском хозяйстве возросла на 17 человек.

Общая земельная площадь предприятия составляет 15739 гектаров. Площадь сельскохозяйственных угодий составляет 14770 гектаров. Из них 443 гектара орошаемых земель, что оказывает благоприятное воздействие на возделывание культур. В составе имеются три отделения: Колыванское, Молодежное и Арбузовское, которые занимаются производством продукции животноводства и растениеводства.

На центральной усадьбе действует автопарк, центральная ремонтная мастерская, нефтебаза, строительный отдел, котельная, мельница, кирпичный завод, столовая и магазины.

Так же есть свой медпрофилакторий обслуживающий работников предприятия.

В отдалении от центральной усадьбы и друг от друга на расстоянии 10 км. расположены три отделения, на которых имеются дойки, телятники и свиноферма. Доярок и скотников к месту работы доставляет автобус.

Основной деятельностью ЗАО «Колыванское» является выращивание сельскохозяйственной продукции, в частности зерна и зернобобовых и производство молока.

Кроме того, на предприятии имеется ряд вспомогательных производств: мельничный цех по переработке зерновых в муку; строительный отдел по производству строительных материалов для нужд предприятия и для реализации местному населению; котельная, обеспечивающая село теплом, кирпичный завод.

Согласно агроклиматическому районированию Алтайского края территория хозяйства относится к теплому, недостаточно увлажненному району. Климат района является резко континентальным, с жарким коротким летом и холодной продолжительной зимой. Среднегодовая температура воздуха составляет +10,7˚C. Самым теплым месяцем является июнь, самым холодным – январь. Абсолютный максимум температуры составляет +38˚С, минимум –52˚С. продолжительность периода с температурой выше 10˚С составляет 127 дней, безморозный период длится 122 дня. Средне количество осадков за год составляет 477мм.

Условия перезимовки озимых культур удовлетворительные, однако, в годы с поздним выпадом снега и с раним установлением низких температур и ветров, возможно вымерзание озимых культур.

Главным средством производства в сельском хозяйстве является земля, которая должна эффективно и рационально использоваться.

В целом же предприятие обеспечено земельными ресурсами и не привлекает дополнительных земельных площадей в аренду.

Специализация любого хозяйства во многом зависит от природно-климатических условий. Специализация – это конкретная форма разделения общественного труда. Она определяет производственное направление предприятия, и говорит о том, какие отрасли хозяйства являются главными.

В сельском хозяйстве выделяют обычно две отрасли: растениеводство и животноводство.

Специализация хозяйства определяется по составу и структуре товарной продукции, которая приведена в таблице №1 (Приложение 1).

На основании таблицы №1 можно сделать вывод, что ЗАО «Колыванское» специализируется на растениеводстве, его удельный вес в общей стоимости товарной продукции в среднем за 5 лет составил около 51,8%, а удельный вес животноводства в среднем за 5 лет составил около 40,5%.

В динамике лет стоимость продукции растениеводства постоянно увеличивается, так в 2007 году она составила 43155 тыс. руб., что больше 2006 года на 2835 тыс. руб.

Большую часть в растениеводстве занимает производство зерновых и зернобобовых культур, на их долю в 2007 году пришлось 41,5% от общей товарной массы.

В динамике лет стоимость продукции животноводства в общей товарной продукции постоянно снижается. Так в 2007 году по сравнению с 2006 годом она снизилась на 2514 тыс. руб.

В целом по организации наблюдается рост товарной продукции. В 2007 году она возросла по сравнению с 2006 годом на 6463 тыс. руб. и составила 73160 тыс. руб. В среднем за 5 лет объем товарной продукции составил примерно 47469 тыс. руб.

На основании вышесказанного, можно сделать вывод, что ЗАО «Колыванское» специализируется на растениеводстве, а в частности на производстве зерновых и зернобобовых, а так же развито производство молока.

Таблица №2

*Технико-экономические показатели ЗАО «Колыванское» за 2005-2007 гг.*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005г. | 2006г. | 2007 г. | 2007г. в % к 2005 г. |
| 1. Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 85370 | 93438 | 104479 | 122,4 |
| 2. Полная себестоимость реализованной продукции, тыс. руб. | 67640 | 74979 | 81617 | 120,7 |
| 3. Прибыль от продаж, тыс. руб. | 17730 | 18459 | 22862 | 128,9 |
| 4. Чистая прибыль, тыс. руб. | 16635 | 15787 | 26387 | 158,6 |
| 5. Уровень рентабельности производства продукции, % (3/2) | 26,2 | 24,6 | 28,0 | 106,9 |
| 6. Уровень рентабельности продаж, % (3/1) | 20,7 | 19,8 | 21,9 | 105,8 |

Как видно из данной таблицы чистая прибыль в 2007 году составила 26387 тыс. рублей, что возросла по сравнению 2005 годом на 158,6 % т.е. на 9752 тыс.

Органом управления в ЗАО «Колыванское» является Генеральный директор, который в пределах своей компетенции принимает решения и дает указания (распоряжения), обязательные для выполнения всеми работниками хозяйства. В аппарат управления включаются: 1) работники личного аппарата руководителя; 2) специалисты; 3) заместители руководителя. К работникам личного аппарата руководителя относится секретарь.

К специалистам в хозяйстве, которые работают по одному, относятся: начальник отдела кадров, комендант, управляющий делами, инженер то технике безопасности.

Остальные специалисты входят в функциональные подразделения. В ЗАО «Колыванское» имеются следующие службы: плановый отдел, бухгалтерия, инженерная служба, зоотехническая и ветеринарная службы, агрономическая служба, энергетическая служба. (Схема 1)

У генерального директора имеется 3 заместителя: заместитель по экономике, заместитель по производству, заместитель по хозяйственной части, культуре и сбыту. Заместителями являются не освобожденные специалисты: заместитель по экономике – главный экономист; заместитель по производству – главный агроном; заместитель по хозяйственной части, культуре и сбыту – главный энергетик.

В ЗАО «Колыванское» имеется 7 основных подразделений: Колыванское, Молодежное, Арбузовское отделения, автопарк, строй отдел, ЦРМ (центральная ремонтная мастерская), центральная усадьба.

В каждом подразделении имеется руководитель, который подчиняется Генеральному директору: на отделениях руководителем является управляющий, в остальных подразделениях – заведующие. Кроме этого на отделениях имеются несколько бригад: растениеводов, животноводов. В животноводстве также имеются несколько бригад: бригада дойного стада, бригада молодняка КРС, а на Колыванском отделении еще бригада свинофермы.

###### *Схема 1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ЗАО «КОЛЫВАНСКОЕ»*

ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ РЕВИЗИОННАЯ КОМИССИЯ

Ген. Директор ЗАО «Колыванское» ПРАВЛЕНИЕ

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Учетно-финансовая служба | Планово – экономическая служба | Агрономическая служба | Ветеринарная служба | Зоотехническая служба | Инженерная служба |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Отделение №1 Колыванское | Автопарк | Отделение № 2 Молодежное | Отделение №3 Арбузовское | ЦРМ | Стройотдел |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| МТФ | Звено полеводов | СТФ | Звено полеводов | МТФ | Звено полеводов | МТФ | пилорама | столярка |

В животноводстве во главе каждой бригады стоит освобожденный бригадир, который подчиняется управляющему отделения, главным специалистам (зоотехнику, ветврачу), зоотехнику, ветврачу отделения.

В бригаде растениеводов освобожденного бригадира нет, чаще всего им является агроном отделения по совместительству. Бригадир растениеводов также подчиняется управляющему отделением, главному агроному. Не освобожденные бригадиры основную зарплату получают по своей основной деятельности, а за бригадира получают доплату.

В ЦРМ руководителем является заведующий ЦРМ, который непосредственно подчиняется Генеральному директору, главному инженеру. В автопарке – заведующий гаражом, а в строй отделе – прораб. Они также находятся непосредственно в подчинении у Генерального директора.

Основными покупателями продукции ЗАО "Колыванское" являются: Павловский масло-сырзавод (молоко), Барнаульский молочный комбинат (молоко), Черемновский сахарный завод (сахарная свекла), АО "Мельник" (г. Рубцовск), ООО "Мельница" (Барнаул), Поспелихинская макаронная фабрика (пшеница), ЗАО "Союз-Мука" (зерновые), ООО ''Заготовитель'' (мясо), ЧП. Новосёлов (мясо). Следовательно, можно отметить, что основными потребителями производимой продукции являются предприятия, занимающиеся переработкой сельскохозяйственной продукции.

С точки зрения объемов производства продукции основными конкурентами ЗАО "Колыванское" можно считать ОПХ "Комсомольское" и СПК "Бурановский". Сильными сторонами этих предприятий можно считать относительно высокие показатели эффективности производства. Однако, с точки зрения общей рентабельности и абсолютных показателей прибыли, они существенно уступают ЗАО"Колыванское"

* 1. **Управленческое обследование сильных и слабых сторон хозяйственной деятельности предприятия.**

Оценку внутренней среды организации – ее силу и слабость, а также внешних возможностей и угроз обычно называют SWOT-анализ. Это легкий в применении инструмент быстрой оценки стратегического положения компании. SWOT- анализ подчеркивает, что стратегия должна как можно лучше сочетать внутренние возможности компании (ее сильные и слабые стороны) и внешнюю ситуацию (частично отраженную в возможностях и угрозах) [11; 164].

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| Наличие квалифицированного персонала, имеющего опыт работы в данной области | Не отлажена маркетинговая кампания |
| Накопленный многолетний опыт работы на рынке | Нехватка рабочей силы |
| Долгосрочные отношения с крупными покупателями продукции | Большая степень износа основных средств |
| Большой рынок сбыта |  |
| **Внешние благоприятные возможности** | **Внешние угрозы предприятию** |
| Замедление темпов роста цен | Общее падение производства с/х продукции в российской экономике |
| Товары широкого потребления | Усиление конкуренции со стороны отечественных производителей аналогичной продукции |
| Сложившийся имидж ЗАО «Колыванское» у потребителей продукции | Неблагоприятные погодные условия, включая стихийные бедствия, эпидемии |
| Стабильность экономической ситуации в стране и регионе | Изменение валютного курса и процентных ставок |
| Привлечение молодых специалистов |  |

Продукция ЗАО "Колыванское" относится к категории товаров широкого потребления, входящих в основной набор продуктов питания. Предприятие не испытывает сложностей при сбыте продукции и, в основном, работает на базе долгосрочных отношений с крупными покупателями, тем не менее, в Обществе организована четкая схема сбыта. Основная работа по поиску перспективных клиентов и налаживанию деловых связей производится генеральным директором общества. Реализация продукции, контроль за отгрузкой и доставкой, а также учет производятся службой сбыта под руководством инженера по реализации. В зимнее время в целях более эффективного использования рабочей силы деятельность по продвижению и сбыту продукции осуществляется также с привлечением агронома хозяйства. Как показала практика, наиболее эффективным инструментом продвижения продукции являются прямые деловые контакты.

Основными покупателями продукции ЗАО "Колыванское" являются: Павловский масло-сырзавод (молоко), Барнаульский молочный комбинат (молоко), Черемновский сахарный завод (сахарная свекла), АО "Мельник" (г. Рубцовск), ООО "Мельница" (Барнаул), Поспелихинская макаронная фабрика (пшеница), ЗАО "Союз-Мука" (зерновые), ООО ''Заготовитель'' (мясо), ЧП. Новосёлов (мясо). Следовательно, можно отметить, что основными потребителями производимой продукции являются предприятия, занимающиеся переработкой сельскохозяйственной продукции.

Поскольку основные продукты питания, например, молоко, хлеб, сахар, являются продуктами повседневного спроса, спрос на сельскохозяйственную продукцию имеет более равномерный характер в отличие от его предложения.

К сожалению, реклама, скидки и другие мероприятия по продвижению товаров не применяются, что, по моему мнению, помогло бы привлечь новых клиентов, и уже исходя, из этого можно было бы работать покупателями на наиболее выгодных условиях для хозяйства. К привлечению клиентов можно отнести постоянную печать информации о положении дел в хозяйстве в районных СМИ, и рассказы по каналу АТН о ЗАО ''Колыванское''.

Цены на производимую предприятием продукцию складываются исходя из среднерыночных цен в регионе. Однако, цена реализации продукции не может быть ниже заложенной себестоимости. Цены на производимую продукцию будут следующими:

- горох-318,9 руб./Ц

- овес-141,3 руб./Ц

- мясо- 5320,9 руб./Ц

- молоко - 396,9 руб./Ц

- сахарная свекла 98,8 руб./Ц

- пшеница - 277,8 руб./Ц.

Применяемые формы расчетов: перечисление (безналичная форма расчета, эта форма расчетов применяется при продаже зерновых культур и молока), наличными деньгами (эта форма расчетов применяется при продаже мяса), расчеты векселями.

У ЗАО “Колыванское” существует высокая подверженность риску, связанному с изменением валютного курса и процентных ставок.

Тенденция к замедлению темпов роста цен имеет положительный характер для ЗАО “Колыванское”, так как снижение темпов инфляции увеличивает реальный доход по контрактам предприятия.

В случае достижения показателя инфляции критических значений для ЗАО “Колыванское”, а также резкого изменения процентных ставок, наибольшим изменениям будут подвержены следующие показатели финансовой отчетности: прибыль, размер кредиторской задолженности.

После выявления конкретного перечня сильных и слабых сторон предприятия, а также угроз и возможностей, необходимо установить связи между ними.

**Таблица №3. Сильные стороны Благоприятные возможности**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Сильные стороны** | **Благоприятные возможности** | **Мероприятия** |
| Долгосрочные отношения с крупными покупателями продукции | Товары широкого потребления | Диверсификация деятельности |
| Наличие квалифицированного персонала, имеющего опыт работы в данной области | Замедление темпов роста цен |
| Накопленный многолетний опыт работы на рынке | Сложившийся имидж ЗАО «Колыванское» у потребителей продукции | Увеличение объёмов производства и сбыта продукции |
| Большой рынок сбыта | Стабильность экономической ситуации в стране и регионе |

**Таблица №4.Сильные стороны Угрозы**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Сильные стороны** | **Угрозы** | **Мероприятия** |
| Долгосрочные отношения с крупными покупателями продукции |  | Заключение договоров с покупателями |
| Наличие квалифицированного персонала, имеющего опыт работы в данной области | Усиление конкуренции со стороны отечественных производителей аналогичной продукции | Диверсификация деятельности |
| Накопленный многолетний опыт работы на рынке |

**Таблица №5. Слабые стороны Благоприятные возможности**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Слабые стороны** | **Благоприятные возможности** | **Мероприятия** |
| Нехватка рабочей силы | Привлечение молодых специалистов | Заключение договоров со студентами, подтверждающих их возвращение на предприятие |

**Таблица №6. Слабые стороны Угрозы**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Слабые стороны** | **Угрозы** | **Мероприятия** |
| Не отлажена маркетинговая кампания | Усиление конкуренции со стороны отечественных производителей аналогичной продукции | Разработка маркетинговой стратегии |

Для ЗАО «Колыванское» необходима такая стратегия, где будут увеличены внутренние силы и внешние возможности предприятия, и где следует сократить слабые внутренние стороны предприятия и по возможности смягчить негативное влияние внешних угроз.

* 1. **Анализ процесса принятия стратегических решений в ЗАО «Колыванское».**

Общее руководство деятельностью Общества осуществляет Совет директоров ЗАО «Колыванское».

Совет правомочен принимать решения, если на его заседании присутствуют 2/3 членов Совета. Решения принимаются большинством голосов присутствующих членов Совета. Каждый член Совета имеет голос при решении всех вопросов. При равенстве голосов решающим является голос Председателя. Председателем является Романенко Александр Алексеевич. Заседание совета директоров проводится по мере необходимости, но не реже 1 раза в квартал. Его члены избираются Общим годовым собранием акционеров. На данный момент в состав Совета директоров входит 11 человек. Правом подписи финансовых документов обладает генеральный директор Сидякин Николай Николаевич и заместитель генерального директора Колиниченко Николай Андреевич.

К исключительной компетенции Совета относятся:

* утверждение штатного расписания на очередной год;
* утверждение планов производства сельскохозяйственной продукции;
* утверждение планов капитальных вложений, в том числе капитальное строительство;
* приобретение служебного транспорта, техники и т.д.

Органом управления в ЗАО «Колыванское» является Генеральный директор, который в пределах своей компетенции принимает решения и дает указания (распоряжения), обязательные для исполнения всеми работниками хозяйства.

Независимо от подхода, которому решает следовать организация, принимающая решения, существуют определенные шаги, которые она проходит в процессе принятия решений. Как показано на схеме, процесс может быть разбит на шесть шагов:

**Схема: Шаги процесса принятия решения**.

Оценить результаты

Разработать альтернативные решения

Осуществить решение

Выбрать альтернативу

Установить цели

Определить проблему

1. Определение проблемы;
2. Установка целей;
3. Разработка альтернативных решений;
4. Выбор альтернативы;
5. Осуществление решения;
6. Оценка результатов.

**1) Определение проблемы.**

Проблема состоит в некоторых отклонениях от ожидаемого хода событий. Процесс обозначения проблемы состоит в ее обнаружении и определении.

Обнаружение проблемы – процесс осознания, что существует некоторый вид проблемы. Источники, из которых специалисты могут узнать о существовании проблемы, включают в себя личный обзор, анализ данных и документов организации, кроме того, общественное мнение (включая мнение рабочих и их замечания). Мнение других специалистов и их подчиненных тоже является важным источником при обнаружении проблемы. Специалисты часто начинают осознавать суть проблемы по двум или нескольким таким источникам. Например, в этом году сложились благоприятные погодные условия, которые сыграли большую роль в повышении урожайности зерновых. Но это создало проблему для ЗАО «Колыванское», т.к. при ожидаемой высокой урожайности (со слов агрономической службы) не достаточно оказалось с/х техники для уборки урожая (по мнению инженерной службы).

Проблема обнаружена, теперь она нуждается в решении на Совете директоров.

**2) Постановка целей.**

За определением проблемы следует постановка целей, которые будут служить основой для будущего решения. Специалисты спросили себя: «Что мы надеемся достигнуть этим решением? И что оно под собой подразумевает?». В данном случае стоит цель – полностью убрать урожай в срок с минимальными потерями.

**3) Разработка альтернативных решений.**

Альтернативные решения – два или более способа рассмотрения проблемы. Процесс разработки альтернативных решений проводится для того, чтобы найти наилучшее возможное решение, учитывая все сковывающие специалистов факторы. Это помогает предотвратить выбор первого попавшегося решения. Вместо того чтобы рассматриваться отдельно друг от друга вне всякой зависимости, варианты решений рассматриваются вместе.

Специалисты сначала оценили одно решение относительно другого, а затем выбрали лучшее из двух. Затем два лучших выбранных решения сравнили между собой, и выбрали более выгодное из этих двух.

Для решения данной проблемы возможны несколько вариантов:

1. Приобретение необходимой техники за счет собственных средств
2. Приобретение необходимой техники в кредит или по лизингу.
3. Привлечение техники со стороны (с другого хозяйства).
4. Материальное стимулирование работников.

**4) Выбор альтернативы.**

В этом пункте члены Совета директоров задали себе вопрос о каждой альтернативе: «Является ли это решение наилучшим?» Чтобы ответить на этот вопрос, они оценили внимательно широту размаха альтернатив. Ожидаемый эффект каждого варианта просчитали вместе с оценкой вероятности того, что этот эффект будет получен. Позитивный и негативный результаты каждой альтернативы были предусмотрены.

Рассматривая первый вариант приобретение техники за счет собственных средств частично был отклонен, так как в настоящее время в ЗАО «Колыванское» не достаточно денежных средств.

Во втором варианте слишком высокие процентные ставки по кредиту.

Привлечение техники со стороны может решить проблему нынешнего года, но в будущем опять встанет та же проблема, т.к. техника не обновляется.

Вариант о материальном стимулировании отпал по той же причине, т.к. с/х техника старая и не выдержит двойной нагрузки.

Совет директоров пришел к решению о приобретении необходимой с/х техники по лизингу с внесением первоначального взноса собственных средств в размере 50%. Это решение они признали наиболее выгодным для хозяйства, т.к. устранят первоначальную поставленную проблему и обновят парк с/х техники.

**5) Осуществление альтернативы.**

Данное решение признается Советом директоров наиболее альтернативным и принимается единогласно. Затем руководство ЗАО «Колыванское» начало поиск поставщика с/х техники и банка, который предоставит им заемные средства на более выгодных условиях для хозяйства. Все условия устроили руководство, они заключили договор о поставке техники и договор с банком о займе денежных средств по лизингу. После получения лизинга поставщик с/х техники выполнил свои условия на поставку.

1. **Оценка результатов решения.**

После того, как решение осуществлено, Совет директоров оценивает эффективность. Результаты показателей по уборке доказали правильность принятого решения.

**Глава 3. Совершенствование процесса принятия стратегических решений.**

**3.1. Анализ экономических результатов принимаемых решений.**

Для обновления парка сельхозтехники приобретено 2 комбайна «Дон – 1500Б». Комбайны серии «ДОН» зарекомендовали себя как надежные машины высокого технического уровня. Благодаря своей универсальности они отлично справляются с поставленной задачей в самых разнообразных климатических зонах, на полях повышенной влажности и разного уровня урожайности. На комбайнах семейства «ДОН» используются жатки с шириной захвата 7 метров. Благодаря своим конструктивным особенностям они обеспечивают чистое скашивание и равномерную подачу на обмолот хлебной массы при работе на рельефе любой сложности и в любых агроклиматических условиях, что позволяет свести к минимуму потери зерна при обмолоте. Уникальная конструкция платформы – подборщика является надежной гарантией высокой производительности по зерну. За 1 час работы комбайн Дон – 1500 способен намолотить 14 тонн зерна. Все эти факторы позволяют в самых разных условиях получать высокую сменную выработку одного комбайна, а, следовательно, сократить сроки проведения уборочных работ. Имеющийся в хозяйстве парк уборочной техники (комбайны серии «Нива» и «Енисей») оборудован жатками с шириной захвата 5 метров, их технические характеристики позволяют убирать одной машине не более 12,5 га в день. Исходя из имеющихся данных, можно произвести расчет сокращения сроков уборки [7,с.7].

20 комбайнов\*12,5=250 га в день

9000 га пашни под зерновыми / 250 га = 36 дней, срок, в течение которого происходила уборка имеющимися комбайнами. Приобретенный Дон – 1500 будет убирать 25 га.

2 комбайна\*25 га = 50 га.

Итого 20 имеющихся комбайнов и 2 новых комбайна «Дон» в общей сложности будут убирать 300 га в день.

9000 га пашни под зерновыми / 300 га = 30 дней.

Таким образом, сроки проведения уборки при использовании дополнительных новых комбайнов сократятся на 6 дней. При несоблюдении оптимальных сроков проведения уборки урожайность зерновых снижается. Один день увеличения продолжительности уборочных работ ведет к потерям урожайности 0,4 ц/га. В результате сокращения сроков уборки дополнительно будет собрано 14400 центнеров зерна.

6 дней\*0,4 ц/га\*3000 га пашни = 7200 ц.

Сумма полученной выручки составит 3960000 рублей

7200 ц.\*550 руб. = 3960000 руб.

За три года это составит 11880000 рублей.

При этом преследуется главная цель – полностью убрать урожай в срок с минимальными потерями.

ЗАО «Колыванское» в июле 2007 года получило долгосрочный кредит (лизинг с 50% первоначальным взносом) в Павловском ОСБ № 2307 Алтайского СБ РФ на покупку двух комбайнов ДОН – 1500. Приобрести их было решено в ОАО «Алтайагропромснаб». Данная организация со дня основания сотрудничает с ОАО «Ростельмаш», а с 2000 года является его официальным дилером, имеет скидки при покупке сельскохозяйственной техники, что соответственно уменьшает затраты предприятий АПК на обновление парка сельскохозяйственной техники. Так стоимость комбайна Дон – 1500Б необходимой для нашего хозяйства комплектации по прайс-листу составляет 3778094 рублей. Согласно договора, ЗАО «Колыванское» покупает комбайны по цене 3348684 рублей за единицу. ОАО «Алтайагропромснаб» обеспечивает доставку комбайнов с завода – изготовителя, проводит предпродажную подготовку и осуществляет гарантийное обслуживание в течение двух лет.

Для ЗАО «Колыванское» данное решение является выгодным, т.к. они внесли первоначальный взнос 50%, а оставшуюся сумму будут выплачивать постепенно в течение 7 лет, в то время как приобретенные комбайны будут приносить им хорошую прибыль.

* 1. **Формирование предложений по совершенствованию процесса принятия стратегических решений.**

При исследовании процессов принятия решений в теории основное внимание уделялось важности данного процесса в управлении, так как процесс принятия решения занимает центральное, иерархически главное место в структуре управленческой деятельности. Так же считается, что именно выработка решения занимает большую часть времени и средств, отводимых для решения возникшей проблемы.

Таким образом, стратегические решения пронизывают все уровни и стадии стратегического управления. В этой связи необходимо отметить важность стратегического управления в организации.

Итак, на предприятии ЗАО «Колыванское» разработана стратегия роста, которая направлена на развитие роста предприятия и производственная стратегия, которая направлена на повышение производительности труда, повышение качества выпускаемой продукции и т.д. Но основная проблема состоит в том, что стратегия разработана лишь фактически. Хотелось бы отметить необходимость четко разработанной стратегии, так как стратегия – это в первую очередь директивный документ, включающий долгосрочные цели организации на перспективу развития.

Обстановка постоянно изменяется, будь то важное открытие в области технологии, успешный вывод конкурентом на рынок нового товара, расширение интересов покупателей и всегда остается определенная степень неуверенности в будущем и руководитель не может предусмотреть все стратегические действия заранее и следовать этим намеченным маршрутом, не внося изменений. Отсутствие стратегии зачастую приводит к непониманию не только руководителя, но и работающего персонала целей организации, к неумению адаптироваться к изменениям во внешней среде и во многих проблемных ситуациях возможно неправильное понимание и принятие зачастую необоснованных решений. А осуществление стратегии – это комплекс действий, способствующих повышению деловой активности в организации, созданию корпоративной культуры и мотивации персонала, руководству всем, что направлено на достижение намеченных результатов.

Процесс формулирования четкой стратегии является важным и сложным для организации, который включает в себя выявление потенциальных возможностей и угроз со стороны внешней среды организации, оценку рисков и возможных альтернатив среды.

Чтобы определить и четко сформировать стратегию, необходимо изучить внутреннее состояние организации и внешние факторы. Только четко представляя положение своей организации на рынке, учитывая особенности и возможности рынка, руководитель может лучше определить стратегию, способствующую достижению намеченных целей и финансовых результатов. Итак, стратегия должна состоять из продуманных целенаправленных действий и реакции на непредвиденное развитие событий и на усилившуюся конкурентную борьбу.

Для повышения эффективности деятельности организации и укрепления конкурентной позиции на рынке необходимо хотелось бы посоветовать следовать выше написанным «правилам».

Стратегическое управление – это практика сознательного и постоянного совершенствования организации, и искусство принятия стратегических решений является главным при выполнении этой задачи.

Как уже было отмечено, что изучив теорию принятия решений, все авторы придерживались мнения о высокой значимости этого процесса в организации. Но практически, исследования предприятия ЗАО «Колыванское» показали совершенно иную картину. Именно реализация решений, будучи наиболее сложным, трудоемким процессом, является одновременно самым слабым звеном в процессе управленческой деятельности организации. В некоторых ситуациях наблюдается разрыв между принятием решений и его реализацией, выражающийся в затягивании сроков осуществления, так и в недостаточной эффективности реализованных решений, является во многом следствием недостаточного внимания руководства к стоящей проблеме или непонимания ее. По сути это напрямую связано с отсутствием четко разработанной стратегии, которая включает цели организации, а также действия по достижению этих целей.

Основная трудность заключается в недостатке у руководителя ЗАО «Колыванское» опыта и навыков стратегического мышления, что приводит зачастую к импульсивности и непредсказуемости, принимаемых им управленческих решений, носящих преимущественно оперативный, в лучшем случае тактический характер, и продиктованных порой чисто личными корыстными интересами. Также это заключается в непонимании того, что проблема автоматически сама не решиться, для ее решения необходимо прилагать определенные усилия, организовывать выполнение. В связи с этим, большинство проблем встающих перед организацией на различных ступенях ее развития ведут к снижению эффективности деятельности ЗАО «Колыванское».

Итак, для успешной реализации принимаемых решений организация должна иметь механизм их осуществления. Необходимо определить основные задачи механизма реализации решений:

1) Разработка плана реализации решения, в нее входит определение комплекса необходимых работ, определение необходимого объема ресурсов, распределение работ, ресурсов по задачам и срока.

2) Управление реализацией решения, в нее входит проведение инструктивных мероприятий с исполнителями, оказание помощи исполнителям в случае возникновения трудностей.

3) Контроль выполнения решения:

- контроль за соблюдением сроков;

- контроль за состоянием проблемной ситуации;

- выявление причин отклонения в ходе реализации решений;

- внесение изменений в программу реализации решения.

4) Оценка реализации решения.

Соблюдение схемы выполнения решения поможет в понимании сотрудниками, того к чему стремится организация, т.е. долгосрочные и краткосрочные цели. Также приведенный механизм осуществления решений поможет руководству организовать решение проблемной ситуации в короткие сроки и с большей эффективностью.

Любой предприниматель в условиях рыночной экономики обязан нести риски, которые встают перед организацией на всех этапах ее деятельности. В настоящее время в условиях экономической нестабильности, проблема оценки и учета экономического риска имеет важное значение. Так как большинство стратегических решений, связанных с финансовой деятельностью организации, принимается в условиях риска, что обусловлено рядом факторов: отсутствием полной информации, наличием противоборствующих тенденций, элементами случайности и многим другим. Таким образом, необходим тщательный анализ возникающих проблем и выявление всех возможных факторов риска, для принятия альтернативного решения.

В процессе разрешения сложных проблем с целью усиления способности руководителей к принятию обоснованных и объективных решений, можно посоветовать, применять различные научные методы их разработки и оптимизации - метод моделирования и метод экспертных оценок. Ведь разработка и принятие решений в процессе стратегического управления при постоянно меняющихся внешних и внутренних условиях ее функционирования требуют использование адекватных методов информационного обеспечения руководителя, принимающего решения и возможностей, предоставляемых современными информационными технологиями.

Количество всевозможных конкретных моделей почти так же велико, как число проблем, для решения которых они разработаны.

В настоящее время рынок перенасыщен и имеется большое количество предприятий-конкурентов, выпускающих аналогичную продукцию. Для того чтобы предприятие было наиболее конкурентоспособным необходимо делать тщательный анализ, как своей деятельности, так и деятельности конкурентов, принимать рациональные решения, которые требуют всестороннего изучения проблемы, изнурительный поиск альтернатив, тщательный подбор данных и их углубленный анализ. Так же иметь четко разработанную стратегию, состоящую их продуманных целенаправленных действий и реакций на непредвиденное развитие событий и на усилившуюся конкурентную борьбу.

Таким образом, можно сказать, основываясь на выводах специалистов, изучивших реальную практику осуществления управленческих решений и на своих исследованиях по конкретной организации, что реальной практике не соответствует сам процесс принятия решений, в силу ряда ограничений реального мира, препятствующих применению рациональной модели в процессе принятия решения. Такими препятствиями являются следующие:

* часто специалисты не знают, что проблема существует, так как они либо перегружены, либо проблема хорошо скрыта от них;
* не представляется возможность по техническим или экономическим причинам собрать всю относящуюся к проблеме информацию;
* ограничения во времени вынуждают специалистов принимать не лучшие решения;
* во многих случаях рассматриваются не все альтернативы, а при их оценке и выборе мало учитываются так называемые качественные или неосязаемые факторы;
* выполнение решения не всеми специалистами связывается с самим решением.

**Заключение.**

Подводя итог своей работе, можно сделать следующие выводы:

Принятие стратегических решений является очень важным фактором в деятельности любой современной фирмы. Без правильного принятия управленческих решений, эффективного руководства вряд ли возможно экономическое процветание фирмы.

Существует большое число различных методов принятия управленческих решений. Применительно к управлению все решения можно классифицировать как: общие; организационные; запрограммированные; незапрограммированные; рациональные; нерациональные; вероятностные; решения в условиях неопределенности; интуитивные; на основе компромисса; альтернативные.

На различных уровнях управления предприятием постоянно возникают различные проблемные ситуации, которые требуют поиска альтернативных решений. Именно от принятия решений и их эффективности во многом зависит успех или неудача предприятия на современном рынке.

Анализируя данную проблему на примере предприятия ЗАО «Колыванское», хотелось бы отметить, что процессом принятия решений занимается Совет директоров. Возникают так же ситуации, требующие стратегических решений, как правило, они характеризуются неординарностью, наличием большого числа влияющих факторов, информационной неопределенностью и экономическим или юридическим риском. Такие решения принимаются на основе коллективного труда.

Также анализируя деятельность предприятия, отметила необходимость разработки стратегии на перспективу развития. Также показала механизм принятия стратегических решений. Соблюдение схемы выполнения решения поможет в понимании сотрудниками, того к чему стремится организация, т.е. долгосрочные и краткосрочные цели. Приведенный механизм осуществления решений поможет руководству организовать решение проблемной ситуации в короткие сроки и с большей эффективностью.

**Список использованной литературы:**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 416 с.
2. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент : Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2005. – 237 с.

Бизнес – план. Обновление парка сельскохозяйственной техники ЗАО «Колыванское». - Барнаул, 2006. – 18с.

1. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник – М.: ФОРУМ: ИНФРА – М, 2004. – 256с.
2. Гертман М. Стратегический менеджмент / Пер. с франц. под ред. Д.О. Ямпольской. 4-е изд. – СПб: Издательский Дом «Нева», 2003. – 96с.
3. Глумаков В.Н., Максимцов М.М., Малышев Н.И. Стратегический менеджмент: Практикум. – М.: Вузовский учебник, 2006. – 187с.
4. Горемыкин В.А. Экономическая стратегия предприятия: Учебное пособие изд. 3-е испр. и доп. – М.: Издательство «Альфа-Пресс».
5. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Юристъ, 2002. – 416с.
6. Панов А.И., Коробейников И.О. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие для вузов. – 2-е изд, перераб. И доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 285с.
7. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения: Учебник. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 140 с.
8. Терентьева В.Г. Стратегический менеджмент. Учебник для студентов в 2-х книгах. Барнаул, издательство АЭК, 1999. – 81с.
9. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998, -576 с.
10. Устав закрытого акционерного общества «Колыванское». - 1999г. – 17с.
11. Учитель Ю.Г., Терновой А.И. Разработка управленческих решений: Учебное пособие Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 1999. 236 с.
12. Чуйкин А.М. Разработка управленческих решений: Учебное пособие/Калининград, 2000. – 150с.

**Приложение 1.**

**Таблица №1. – Состав и структура товарной продукции в ЗАО «Колыванское» Павловского района за 2003-2007 года.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Отрасль и виды продукции** | **2003** | | **2004** | | **2005** | | **2006** | | **2007** | | **В среднем за 5 лет** | |
| Тыс.руб. | % | Тыс.руб. | % | Тыс.руб. | % | Тыс.руб. | % | Тыс.руб. | % | Тыс.руб. | % |
| 1. Зерновые и зернобобовые | 3557 | 21,7 | 10988 | 39,0 | 16704 | 31,5 | 32662 | 49,0 | 30327 | 41,5 | \* | \* |
| 2. Подсолнечник | - | - | 45 | 0,2 | 2273 | 4,3 | 67 | 0,1 | 497 | 0,6 | \* | \* |
| 3. Сахарная свекла | - | - | 591 | 2,1 | 2396 | 4,5 | 1647 | 2,5 | 1756 | 2,4 | \* | \* |
| 4. Прочая продукция растениеводства | 37 | 0,2 | 84 | 0,3 | 101 | 0,2 | 213 | 0,3 | 271 | 0,4 | \* | \* |
| 5. Продукция растениеводства собственного производства реализуемая в переработанном виде | 3086 | 18,8 | 524 | 1,9 | 7938 | 15,0 | 5731 | 8,6 | 10304 | 14,1 | \* | \* |
| **ИТОГО ПО РАСТЕНИЕВОДСТВУ** | **6680** | **40,7** | **12232** | **43,5** | **29412** | **55,5** | **40320** | **60,5** | **43155** | **59,0** | **26360** | **51,8** |
| 1. В живой массе всего:  в т.ч..  -КРС  -свиньи  лошади | 9954  27  564  4 | 6,1  2,6  3,4  2 | 1308  591  713  4 | 4,6  2,1  2,5  1 | 3437  2146  1284  7 | 6,5  4,1  2,4  1 | 3792  1301  1491  - | 5,6  3,4  2,2  - | 5173  3039  2130  4 | 7,1  4,2  2,9  1 | \*  \*  \*  \* | \*  \*  \*  \* |
| 2.Молоко цельное | 5151 | 31,4 | 11548 | 41,0 | 14866 | 28,1 | 18944 | 28,4 | 20094 | 27,5 | \* | \* |
| 3.Мед | 2 | 0,01 | - | - | 13 | 0,02 | 18 | 0,02 | 8 | 0,01 | \* | \* |
| 4.прочая продукция животноводства | 32 | 0,2 | 22 | 0,1 | - | - | - | - | - | - | \* | \* |
| 5.продукция животноводства собственного производства реализованная в переработанном виде | 739 | 4,5 | 1277 | 4,4 | 1457 | 2,8 | 1437 | 2,2 | 1430 | 1,9 | \* | \* |
| **ИТОГО ПО ЖИВОТНОВОДСТВУ** | **6919** | **42,2** | **14155** | **50,2** | **19773** | **37,4** | **24191** | **36,2** | **26705** | **36,5** | **18349** | **40,5** |
| Продукция подсобных производств | 449 | 2,8 | 361 | 1,3 | 793 | 1,5 | - | - | 53 | 0,1 | 331 | 1,1 |
| Товары | - | - | - | - | 2263 | 4,3 | 23 | 0,1 | 118 | 0,2 | 481 | 0,6 |
| Работы и услуги | 2349 | 14,3 | 1403 | 5,0 | 701 | 1,3 | 2163 | 3,2 | 3129 | 4,2 | 1386 | 5,6 |
| **ВСЕГО ПО ОРГАНИЗАЦИИ** | **16397** | **100,0** | **28151** | **100,0** | **52942** | **100,0** | **66697** | **100,0** | **73160** | **100,0** | **47469** | **100,0** |