### Курсовая работа

по дисциплине «Основы менеджмента»

на тему: "**Моделирование процесса подготовки**

**управленческого решения в организациях"**

**Содержание**

Введение

1. Понятие управленческого решения

1.1 Сущность и характерные особенности решений

1.2 Классификация управленческих решений

2. Технология принятия управленческого решения и его реализация

2.1 Структура принятия решения

2.2 Модели принятия решений

2.3 Стадии принятия решений

3. Реализация управленческих решений на примере ОOО«DROLYA»

3.1 Краткая характеристика ОOО «DROLYA»

3.2 Реализация управленческих решений и их оптимизация на примере ООО«DROLYA»

3.3. Предложения по совершенствованию действующей схемы принятия решений

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Принятие решений имеет ключевое значение для реализации целей и задач организации. Процесс менеджмента исключительно важен тем, что в ходе его осуществления разрабатываются и применяются методы принятия решения, служащие повышению эффективности деятельности, а, следовательно, конкурентоспособности фирмы.

Управленческий процесс рассматривают в составе трёх блоков:

М – моделирование состояния объекта управления на основании поступающей от него информации;

Р – разработка и принятие управленческих решений;

В – организация выполнения принятых решений.

Последующий блок по информационным каналам связан с «выходом» производственного процесса и таким образом обеспечивает изменения, запланированные системой управления.

Осуществляя планирование работы, её выполнение, мотивацию труда людей, занятых в организации, контроль и координирование всех происходящих в ней процессов, менеджерам приходится принимать огромное множество решений. К примеру, составление пленов на предстоящий период предполагает комплекс решений, касающихся постановки целей и задач. Процесс организации неизбежно требует решений относительно структуры производственного процесса, труда и управления и т.п. Процесс контроля не может осуществляться, если не принять решение о том, что, как и когда контролировать, в каких формах и видах это делать, как анализировать полученную информацию и использовать её для того, чтобы в соответствии с результатами контроля вносить изменения в работу организации.

Понятно, что круг обязательных к принятию решений очерчён далеко не полностью. Однако из сказанного ясно, что начальный импульс процессу принятия решений задаст информация о состоянии контролируемого объекта; воздействие же на него осуществляется после выработки и принятия решения, которое в виде той или иной информации (команда, приказ, распоряжения, план и т.д.) подаётся на «вход» управляемого объекта. В центре этой циклически развивающейся деятельности находятся три элемента процесса: проблема, её решение и люди, участвующие в процессе на всех этапах.

**1. Проблема**. Под проблемой понимается несоответствие фактического состояния управляемого объекта желаемому или заданному (запланированному). Она возникает чаще всего в связи с отклонением от плановых (или нормативных) состояний, которое отличается в определённый момент времени или прогнозируется на будущее. Но проблема может появиться и вследствие изменения самих целей или нормативов. Скажем, проанализировав информацию о продажах, руководство предприятия принимает решение о снятии того или иного изделия с производства и о переключении последнего на другой вид продукции. Это может радикально изменить целевые установки всех подразделений, связанных с данными видами продукции. Следовательно, менеджеры должны заново составить планы, найти и перераспределив ресурсы, организовав обучение персонала, и т.д. Таким образом, проблемную ситуацию могут вызвать факторы внутренней или внешней среды прямого или косвенного воздействия.

**2. Решение**. Решение в менеджменте – это поиск, выбор варианта, альтернативы и умелое их сочетание и использование на экономическом, социальном и политическом и нравственном уровнях с целью принятия оптимального варианта и наибольшей выгоды для организации, коллектива, личности. При этом почти всегда есть варианты, а какой из них лучше – нужно оценить.

Принятие решения – часть повседневной работы руководителя любого уровня. Управленческое решение – это концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии. Такое решение выступает как своеобразная формула управленческого воздействия на определённый объект и должно отвечать ряду требований. Главное среди них – обоснованность, чёткость формулировок, реальная осуществимость, своевременность, экономичность (определяемая по размерам затрат), эффективность (степень достижения поставленных целей в сопоставлении с расходом ресурсов).

Как правило, решения должны приниматься менеджером там, где возникает проблемная ситуация; для этого менеджеров соответствующего уровня необходимо наделить надёжными полномочиями, возложив на них в то же время ответственность за состояние дел на управляемом объекте. Очень важным условием положительного воздействия решения на работу организации является его согласованность с теми решениями, что принимались ранее – как по вертикали, так и по горизонтали управления. [14].

**1. Понятие управленческого решения**

**1.1 Сущность и характерные особенности решений**

Принятие решений является важной частью любой управленской деятельности. Оно является «центром», вокруг которого вращается жизнь организации. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта.

Принятие решений представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации. Данный процесс включает много разных элементов, но непременно в нём присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы и решения как выбор альтернативы. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации, так как план – это набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения организационных целей. [12]

В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит достаточно формализованный характер, так как решение касается не только одной личности, а чаще всего оно относится к подразделению или к организации в целом. Выделяют два уровня решений в организации: индивидуальный и организационный.

Принятие решений в организации характеризуется как:

- сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;

- поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;

- процесс взаимодействия членов организации;

- выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;

- часть общего процесса управления;

- неизбежная часть ежедневной работы менеджера;

- важно для выполнения всех других функций управления.

То, как правильно принимать решения, изучается и описывается наукой и может быть познано из книг. Принятие правильных решений – это область управленческого искусства. Способность и умение делать это развиваются с опытом, приобретаемым руководителем на протяжении всей жизни. Совокупность первого и второго, знания и умения составляют компетентность любого руководителя и, в зависимости от достигнутого уровня компетентности, говорят об эффективности работы менеджера. [2]

**1.2 Классификация управленческих решений**

Управленческие решения подразделяются на классы в зависимости от принятого критерия:

1. В зависимости от времени их использования решения подразделяются на стратегические и оперативные (тактические).

*Стратегические* *–* это решения, определяющие направление развития организации на продолжительном отрезке времени.

*Оперативные* *–* это решения, конкретизирующие стратегию и определяющие ее реализацию в небольших временных интервалах.

2. В зависимости от объекта управления решения делятся на экономические, социальные (социально-экономические), психологические, политические, общегосударственные, региональные и т.д.

Есть смысл остановиться более подробно на экономических, хозяйственных решениях. Это особенно актуально в период рыночных реформ.

Какие хозяйственные решения целесообразно принимать в разных рыночных ситуациях? На этот вопрос можно дать только общие ответы относительно правил выбора решения. Жизнь гораздо богаче любых правил. Однако разнообразие реальных вариантов укладывается в ряд типичных рыночных ситуаций, что делает возможной выработку общих правил выбора хозяйственного решения конкретного типа.

Поскольку объектом рыночных отношений является товар (услуга), постольку выбор хозяйственного решения определяется стадией его жизненного цикла.

Все разнообразие хозяйственных решений, обусловленное разнообразием рыночных ситуаций, можно свести к трем типам (классам): стандартные, новационные, мотивационные.

*Стандартные решения* - это решения повторяемости уже освоенной организацией экономической политики и ее процедур, не изменяющие отношение к товару со стороны производства и реализации. Такие решения оправданы на стадии новизны товара. До тех пор, пока товар на рынке остается новым для многих покупателей, т.е. пока спрос на данный товар не будет удовлетворен у всех желающих его купить, рыночная политика наращивания его производства или обслуживания остается неизменной, ибо приносит нарастающий доход. Но рост реализации не может быть бесконечным. Рынок налагает на него ограничения со стороны спроса.

Когда объем реализации достигает объема спроса, наступает равновесие на рынке конкретного товара, что соответствует стадии его зрелости. Наступление стадии зрелости означает, что не за горами стадия старения, к которой следует подготовиться. Поэтому именно на этой стадии целесообразно решить, можно ли кардинально улучшить потребительские свойства уже производимого товара без существенных потерь в доходах или целесообразно подготовиться к производству нового. Во всяком случае, готовность удовлетворить новые требования рынка *–* свидетельство коммерческой устойчивости хозяйственной организации. К тому же следует учесть, что производство по сравнению с рынком более инерционно. При смене ситуаций на рынке производство сразу не перестроить и персонал не переобучить. К этому нужно готовиться заблаговременно. Вот почему на стадии зрелости товара целесообразно принимать и реализовывать *новационные решения*. Суть их *–* в изменении прежней политики производства и реализации.

На стадии старения, когда спрос на данный товар по отношению к его предложению падает, сдерживать затухание спроса можно, главным образом, его стимулированием при помощи заметно понижающейся цены. Ценовой сброс *–* достаточно мощный стимул для покупателя. Поэтому для стадии старения типичны *мотивационные решения* *–* решения, которые при помощи цены позволяют сохранить мотивы заинтересованности покупателя в приобретении данного товара и отодвигать сроки его ухода с рынка. [6]

3. По характеру подготовки, разработки и принятия решения делятся на запрограммированные (по терминологии лауреата Нобелевской премии Г. Саймона) и незапрограммированные.

*Запрограммированные* *–* это такие решения, которые принимаются определенной последовательностью шагов (действий) и поэтому делают возможной компьютеризацию, компьютерное программирование (это бухгалтерские операции, формирование статистической отчетности и т.п.).

*Незапрограммированные* *–* это такие решения, принятие которых всякий раз требует необходимых только ему действий и их последовательности.

Выбор того или иного вида решения не является произвольным. Запрограммированные решения применяются к хорошо структурированным объектам управления или проблемам. Для плохо структурированных объектов (например, неустойчивые экономические отношения переходного периода) или плохо структурированных проблем (например, решение проблемы неплатежей) применяются незапрограммированные решения.

Конечно, такое разделение достаточно условно. В реальной жизни запрограммированность и незапрограммированность сочетаются, и речь может идти только об оправданном выборе их долей в едином процессе принятия решения.

1. По характеру взаимодействия участников принятия решений они подразделяются на *исполнительские*, если между участниками доминируют отношения подчинения или если решение проблемы предусматривает субординацию решения задач, и *компромиссные*, если решение является результатом согласования интересов. [10]
2. По подходу к принятию решений они делятся на:

рациональные, обоснованные объективными аналитическими данными;

основанные на суждениях, опирающихся на прошлый опыт и логику;

интуитивные, обусловленные чувством того, как лучше действовать.

При иерархическом построении управления, какие бы решения ни принимались, между ними должна быть обеспечена взаимосвязь. Она достигается двумя способами: *декомпозицией* решения в конкретные задачи, решение которых предписывается верхним звеном управления нижестоящим, и *агрегированием* отдельных частных решений (задач) в общее решение организации, принимаемое высшим руководством. [7]

**2. Технология принятия управленческого решения и его реализация**

**2.1 Структура принятия решения**

Принятие неэффективных решений – часто результат отсутствия навыков мыслить логично. Крайне необходимо подходить к принятию решений как к рациональному процессу. Цель принятия решения – сделать оптимальный выбор из нескольких имеющихся возможностей, чтобы добиться определённого результата. В своей книге «Философия принятия профессиональных решений» Бен Хайэрс предлагает следующие этапы:

- правильная формулировка вопроса;

- альтернативный выбор;

- последствия;

- решение;

- последующие мероприятия.

Убедитесь, что вы задаёте правильный вопрос. Слишком часто вопросы бывают неполными. Вы должны убедиться, что:

- не слишком упростили вопрос (может быть, и несознательно) для того, чтобы помочь себе принять простое решение;

- не допустили, чтобы краткосрочные соображения доминировали над среднесрочными и долгосрочными;

- полностью исследовали вопрос с целью удостовериться, что все предположения обстоятельно уяснены, а скрытые аспекты выявлены;

- обдумали эту проблему всесторонне и глубоко;

- собрали все относящиеся к этому вопросу факты и точки зрения.

Нужно выдвигать как можно больше идей. В процессе принятия решений обязательно должна быть «пустая трата времени», потому что можно высказать гораздо больше идей, чем их использовать. Но выражение «пустая трата времени» является ошибочным, так как исследование широкого диапазона выбора важно для успешного принятия решений. Чем шире выбор, тем больше возможностей для принятия эффективного решения. [11]

Любое решение базируется на риске и вероятности, потому что мы не можем предвидеть всё, что случится. Мы можем только размышлять о том, что может произойти. Важно делать так, чтобы мы могли предвидеть вероятные последствия ряда выбранных возможностей. Мы можем достоверно оценить потенциальную эффективность одного решения по отношению к другому, когда результаты уже определены и оценены.

Опыт, воображение и разум – всё играет роль в принятии решений. Опыт даёт нам образцы и прецеденты, на которых можно учиться. Воображение очень важно для создания возможностей выбора, а также для того, чтобы предвидеть последствия и подготовить возможные планы на непредусмотренный случай после принятия решения.

Все решения должны соблюдаться. Маловероятно, что всё пойдёт полностью по плану. Должны быть произведены уточнения или приняты планы непредвиденных обстоятельств, чтобы успешно преодолеть все неожиданности. [1]

**2.2 Модели принятия решений**

В зависимости от того, как процесс принятия решения воспринимается и интерпретируется на различных уровнях (индивидуальном или организационном), можно выделить четыре модели принятия решений.

**Рациональная модель** предполагает выбор такой альтернативы, которая принесёт максимум выгоды для организации. В рамках такого подхода требуется всестороннее определение проблемы, изнурительный поиск альтернатив, тщательный подбор данных и их углублённый анализ. Оценочные критерии в этом случае обычно определяются в начале процесса. Обмен информацией должен происходить беспристрастно на основе выбора лучшей альтернативы для организации в целом. [4]

**Модель ограниченной рациональности** в принятии решений предполагает, что менеджер в своём желании быть рациональным зависит от возможностей познания, привычек и предубеждений. В зависимости от преобладания первого или второго модель может иметь две разновидности: *личностно* ограниченная рациональность; *организационно* ограниченная рациональность. Определение проблемы при этом подходе происходит упрощённым образом, и поиск альтернативы осуществляется, по крайней мере, в начале процесса в известных для менеджера или организации областях. Анализ данных также упрощается, сдвигаясь с долгосрочных ориентиров на краткосрочные. Обмен информацией точен только отчасти и отражает во многом индивидуальные предубеждения, основанные на целях отдельных подразделений. Оценочные критерии сводятся до уровня прошлого опыта. Первая из альтернатив, превысившая этот уровень, кладётся в основу выбора. Люди преследуют цели удовлетворённости, а не максимизации. Удовлетворённость при этом трактуется как курс действий, который достаточно хорош для организации в целом и требует минимума усилий со стороны членов организации. Примером может служить факт того, что очень часто инвестиции в организациях направляются туда, где можно получить удовлетворительную прибыль, без попытки найти лучший вариант их всех имеющихся.

**Политическая модель** организационных решений обычно отражает желание членов организации максимально реализовать в первую очередь свои индивидуальные интересы. Предпочтения устанавливаются ещё на раннем этапе процесса, исходя из групповых целей. Обмен информацией носит спорадический характер. Определение проблемы, поиск альтернативы, сбор данных и оценочные критерии выступают, скорее всего, как средства, используемые для того, чтобы склонить решение в чью-либо пользу. Решение в данном случае становится функцией распределения власти в организации и эффективности политики, используемой различными участниками процесса. [3]

**2.3 Стадии принятия решений**

Принятие решений в управлении представляет собой сложный и систематизированный процесс, состоящий из ряда этапов и стадий, начинающийся с формирования проблемы и заканчивающийся совершением действий, решающих эту проблему (рис. 2.1).

Стадия 3. ВЫПОЛНЕНИЕ РЕШЕНИЯ

- Организация выполнения решения

- Анализ и контроль выполнения решения

- Обратная связь и корректировка

Стадия 2. ВЫРАБОТКА РЕШЕНИЯ

- Разработка альтернатив

- Оценка альтернатив

- Выбор альтернатив

Стадия 1. ПРИЗНАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ РЕШЕНИЯ

- Восприятие и признание проблемы

- Интерпретация и формулирование проблемы

- Определение критериев успешного решения

Рис. 2.1 Процесс принятия решения [8]

Первая стадия рассматриваемого процесса состоит в признании необходимости решения и включает в себя следующие этапы:

- признание проблемы;

- формулирование проблемы;

- определение критериев успешного решения проблемы.

Каждое новое решение в управлении возникает на основе ранее сделанного решения, действия по которому либо завершились, либо отклонились от первоначально выбранного варианта, либо вошли в противоречие с изменениями, происшедшими во внешней среде. Отклонение ситуации от заданного состояния в процессе принятия решения обнаруживается менеджерами не сразу. На практике это отклонение представляет собой разрыв между целями организации и уровнем их достижения. Быстрота выявления этого расхождения зависит от двух факторов: способности системы управления делать это в режиме саморегулирования, опытности и индивидуальных характеристик менеджера.

Если исходить из того, что решение – это организационная реакция на возникшую проблемы, то этап изучения ситуации направлен на признание или непризнание существующей в организации проблемы. Процесс протекает по-разному для структурированных и неструктурированных проблем. В первом случае признание проблемы будет происходить достаточно прямолинейно. Во втором случае признание проблемы само становится проблемой. Это случается тогда, когда имеется неясная и неадекватная информация о развитии и тенденциях в организации и её внешнем окружении. [9]

Признание проблемы является необходимым условием для её решения, так как если проблема не существует для того, кто предпринимает решения, то и принятие решения не состоится.

Раз проблема признана, то следующий этап в рассматриваемом процессе – это интерпретация и формулирование проблемы. Интерпретация проблемы – это придание значения той проблеме, которая признана. Проблема может быть определена как возможность, как кризис или как рутинная проблема. Первый тип проблемы необходимо обнаружить и раскрыть. Второй и третий – проявляются сами и требуют вмешательства менеджера.

Определение и последующее формулирование проблемы позволяет менеджеру ранжировать её в ряду других проблем. В основу ранжирования проблемы могут быть положены следующие факторы:

- последствия проблемы;

- воздействие на организацию;

- срочность проблемы и ограничения по времени;

- степень использования способностей и времени руководителя;

- внимание к проблеме;

- жизненный цикл проблемы.

Изучение этих факторов позволяет менеджеру определить порядок решения проблем, проранжировав их от наиболее важных до наименее важных.

На практике количество проблем, получающих оценку как наиболее важных, обычно превышает возможности менеджера по их решению в рамках имеющегося у него времени. [15]

Стадия выработки решения состоит из этапов разработки, оценки и выбора альтернатив. Как только определённые факторы, ограничивающие решение, менеджер может начинать работу по поиску альтернатив или возможных направлений действия для решения проблемы.

Однако нередко возникают новые, уникальные проблемы, решение которых не умещается в привычные и стандартные рамки. В этом случае необходим творческий подход.

Приводимые ниже шесть шагов могут сделать поиск альтернатив более творческими:

- мотивация на поиск;

- предоставление большего количества информации, позволяющей всесторонне и глубже познать проблему;

- свободное обсуждение и допущение любых идей по решению проблемы;

- создание условий для озарения;

- опробование идеи другими людьми на предмет её соответствия установленным критериям.

Все предложенные альтернативы на следующем этапе должны быть сравнены друг с другом или оценены для последующего выбора лучшей из них. Оценка предполагает определение отрицательных и положительных сторон рассматриваемых альтернатив и установление между ними некоего уровня компромисса. Для этого используются как количественные, так и качественные, или неосязаемые, измерители.

Выбор альтернативы является своего рода вершиной в процессе принятия решения. Многие не любят этот этап, пытаются избежать его или переложить на другого, так как в ходе данного этапа принимающий решение вынужден брать на себя определённые обязательства по будущему курсу действий. Хороший анализ альтернатив позволяет резко сузить рамки выбора. При выборе альтернативы могут использоваться три подхода: учёт прошлого опыта, проведение эксперимента, исследование и анализ.

Завершающая стадия – это выполнение решения. Она состоит из организации выполнения решения, анализа и контроля выполнения. Наиболее распространённой ошибкой менеджеров является предположение, что если выбор в отношении решения сделан, то решение обязательно будет выполнено.

Выполнение решения – это устранение проблемы, его породившей, по отношению к которой было принято решение. [5]

Организация выполнения решения предусматривает координацию усилий многих людей. Менеджер должен стремиться избегать потенциальных конфликтов, делать людей заинтересованными и мотивированными на реализацию решения, таким образом расставить людей, чтобы максимально использовать их способности.

Для этого необходимо составить план мероприятий, превращающих решение в реальность.

Необходимо распределить права и обязанности среди участников.

Потом нужно встроить в решение механизм получения информации о ходе выполнения решения. Основой такого механизма должна стать система обнаружения ошибок и достижений в действиях по выполнению решения. Когда система такого отслеживания отклонений работает эффективно, тогда проблемы в выполнении решений могут быть предотвращены до того, как они проявятся.

Полученная в ходе отслеживания информация необходима для проведения корректировки действий. Отслеживание и обратная связь занимают в работе менеджера много времени. При этом информация из первоисточника всегда лучше, чем подготовленный кем-то отчёт или данные из «вторых» рук.

Большую роль в принятии решения играет интуиция. Она включает в себя предчувствие, воображение, проницательность. Развитая интуиция – это умение держать всё, что связано с проблемой, в голове в течение всего процесса. Всеобщий и одновременный охват проблемы и её решения позволяет менеджеру с развитой интуицией быстро переходить от этапа к этапу. Очень часто опытные руководители, приняв правильное решение, затрудняются объяснить, как они это делали. Исследования, проведённые Г. Минцбергом, показали важность интуиции и творчества в принятии решений, в особенности стратегических. [13]

**3. Реализация управленческих решений на примере ОOО«DROLYA»**

## 3.1 Краткая характеристика ОOО «DROLYA»

Компания ОOО «DROLYA» успешно работает на рынке черного металлопроката с 1994 года. Организация постоянно развивается и совершенствует стратегию своего бизнеса. Организация постоянно стремится к расширению спектра услуг для клиентов, созданию наиболее выгодных условий поставки товара.

Основные направления деятельности организации:

- поставки металлопродукции напрямую с комбинатов-производителей (крупный опт);

- продажа металла со склада (крупный опт, мелкий опт и розница);

- протяжка и рубка (размотка) бухтового проката.

По географическим регионам динамика такова: Донецкая, Харьковская, Луганская, Запорожская, Днепропетровская и другие области.

За десятилетие работы на рынке компания ООО «DROLYA» установила тесные партнерские отношения с такими известными производителями металлопродукции как Азовсталь, Донецкий металлургический завод, УГМК, Загребский металлургический завод и др. Прямые поставки с заводов-изготовителей позволяют гарантированно предлагать клиентам широкий ассортимент металлопроката, низкие цены, скидки, хорошие объемы и льготные условия оплаты.

Каждый покупатель может лично удостовериться в наличии нужной ему позиции, посетив склад, где на хранении находятся тысячи тонн металла.

Организация старается предложить покупателям максимально широкий спектр металлопродукции. Компания осуществляет торговлю более чем по 10-ти товарным группам: арматура, балка, катанка, круг, лист г/к, проволока, профнастил, сетка, уголок, швеллер, полоса. В ежедневно обновляемом прайс-листе содержится более ста позиций внутри этих товарных групп: различного диаметра, раскроя, размера и т.п.

Главная цель ООО «DROLYA» – долгосрочное сотрудничество с потребителем.

В отличие от некоторых компаний, которые в рекламных целях называют неоправданно низкие цены при отсутствии самого товара, ООО «DROLYA» всегда объявляет реальную цену реального металла.

Специальные выгодные условия существуют в ООО «DROLYA» для оптовых покупателей. При вагонных поставках напрямую с заводов-изготовителей компания предлагает существенно более низкие цены на металл, плюс экономия на транспортных расходах.

Качество поставляемой продукции соответствует стандартам и подтверждается сертификатами предприятий-изготовителей.

К услугам клиентов прекрасно оборудованный складской комплекс в черте города. Погрузку металла осуществляют опытные кладовщики и стропаля с использованием современной крановой техники. Рабочие места сотрудников на складе и в офисе оборудованы современными компьютерами, функционирующими в системе «Офис-Склад», позволяющей получать оперативную информацию о складских остатках.

ООО «DROLYA» не только осуществляет системные поставки металлопродукции, но и перерабатывает ее. В складском комплексе организовано собственное производство – размотка и резка тонкой бухтовой арматуры. Использование новых правильно-отрезных станков под наблюдением опытных механиков позволяет максимально увеличить производимый объем продукции и скорость производства.

Хозяйственную деятельность анализируемого предприятия характеризуют следующие основные технико-экономические показатели.

Рис. 3.1. Основные технико-экономические показатели ООО «DROLYA»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Величина показателя | | |
| 2005 г | 2006 г | 2007 г |
| 1. Выручка от продажи товаров, работ, услуг, тыс. грн. | 42486 | 60084 | 68380 |
| 2. Средняя стоимость основных средств, тыс. грн. | 10240 | 10535 | 11000 |
| 3. Амортизационные отчисления, тыс. грн. | 47,32 | 46,64 | 45,8 |
| 4. Среднесписочная численность работающих, чел | 328 | 324 | 356 |
| 5. Производительность труда, тыс. грн. в год | 130 | 185 | 192 |
| 6. Себестоимость реализованных товаров, тыс. грн. | 25916 | 32445 | 33869 |

Из таблицы следует, что на ООО «DROLYA» с каждым годом улучшает свои экономические показатели, эффективно используя при этом основные производственные фонды.

Функции маркетинга возложены на отдел сбыта. Предпочтительная ориентация структуры службы маркетинга - функциональная.

Важнейшей задачей при выборе рынка является достижение оптимальной сбалансированности спроса и предложения в условиях имеющихся ресурсов и поставленных целевых ориентиров потребления. Основываясь на этом, был выбран украинский рынок. Объем реализации в данном рынке составляет 100%.

В настоящее время анализируемое предприятие действует по принципам маркетинга, находится на стадии глубокого проникновения на новые рынки сбыта на основе перестройки (адаптации) предприятия «под рынок».

## 3.2 Реализация управленческих решений и их оптимизация на примере ООО «DROLYA»

Рассмотрим реализацию управленческого решения на примере применения элементов моделирования с целью повышения экономического эффекта от деятельности организации.

Исходные данные для моделирования

· объем реализации РПт — 3500 т;

· затраты постоянные Зпост — 60 тыс. грн.;

· затраты переменные Зпер — 192 тыс. грн.;

· прибыль П — 28 тыс. грн.;

· объем реализации РП (без НДС) — 280 тыс. грн.

Учитывая факт того, что предприятие вышло на новые рынки сбыта, цель моделирования, расчет ключевых показателей деятельности организации для принятия наиболее целесообразных управленческих решений по формированию направлений достижения поставленных целей, как для предприятия в целом, так и для отдельных структурных подразделений в зависимости от предполагаемого изменения внешних и внутренних факторов.

Ключевые проблемы, требующие экономического расчета для принятия управленческих решений (т.е. прибыль предприятия от вхождения на новый ранок напрямую зависит от реализации той или иной меры):

- как изменится прибыль при увеличении объема продаж на 10%?

- как изменится прибыль при увеличении постоянных затрат на 10%?

- как изменится прибыль, если сократить переменные затраты на 10%?

- какой объем продукции следует продать, чтобы достичь пороговой выручки?

- какой должна быть цена реализации продукции Цр, чтобы получить прибыль в размере 33 тыс. грн.?

- как изменится точка безубыточности ТБУ, если повысить цену реализации продукции Цр в среднем на 5%, то есть установить цену на уровне 100 грн. за 1 т?

Для обоснованного принятия управленческого решения выполним практические расчеты, которые позволяли бы руководству предприятия принимать необходимые и, главное, обоснованные решения.

***Как изменится прибыль при увеличении объема продаж на 10%?***

1. Рассчитывается маржинальная прибыль, или сумма покрытия, МП:

МП = Зпост + П = 60 + 28 = 88 тыс. грн.

2. Определяется сумма покрытия на единицу объема реализации МПед:

МПед = МП / РПт = 88000 / 3500 = 25 грн./т.

3. Рассчитывается маржинальная прибыль при увеличении объема продаж на 10% МП1:

МП1 = РПт \* (1 + 0,1))\* МПед = 3500 \* (1 + 0,1) \* 25 = 92500 грн.

4. Определяется величина прибыли при увеличении объема продаж на 10% П1:

П1 = МП1 – Зпост = 92500 – 60000 = 32500 грн.

5. Рассчитывается процент изменения прибыли при увеличении объема продаж на 10% П%:

П% = ((П1 – П) / П) \* 100% = ((32500 – 28000) / 28000) \* 100% = 16%.

При увеличении объема продаж на 10% прибыль увеличивается на 16%.

***Как изменится прибыль при увеличении постоянных затрат на 10%?***

1. Определяем величину прибыли П2:

П2 = РПт \* МПед – Зпост(1 + 0,1) = 3500 \* 25 / 1000 – 60(1 + 0,1) = 21,5 тыс. грн.

2. Рассчитываем процент изменения прибыли П%:

П% = ((П2 – П) / П) \* 100% = ((21,5 – 28) / 28) \* 100% = 23,2%.

При увеличении постоянных затрат на 10% прибыль уменьшается на 23,2%.

***Как изменится прибыль, если сократить переменные затраты на 10%?***

1. Определяем маржинальную прибыль, если сократить переменные затраты на 10% МП:

МП = РП – Зпер(1 – 0,1) = 280 – 192 (1 – 0,1) = 68,8 тыс. грн.

2. Рассчитываем величину прибыли П3:

П3 = МП – Зпост = 68,8 – 60 = 8,8 тыс. грн.

3. Определяем процент изменения прибыли П%:

П% = ((П3 – П) / П) \* 100% = ((8,8 – 28) / 28) \* 100% = 68,5%.

Следовательно, прибыль увеличится на 68,5%.

***Какой объем продукции следует продать, чтобы достичь пороговой выручки?***

1. Определяем цену единицы продукции Цед:

Цед = РП / РПт = 280 / 3500 = 80 грн./т.

2. Рассчитываем переменные затраты на единицу продукции Зпер. ед:

Зпер. ед. = Зпер / РПт = 192 / 3500 = 54,8 грн./т.

3. Определяем маржинальную прибыль на единицу МПед:

МПед = Цед – Зпер. ед = 80 – 54,8 = 25,2 грн./т.

4. Рассчитываем пороговую выручку ТБУ:

ТБУ = Зпост / МПед = 60 / 25,2 = 2380 т.

Объем производства (продаж) в точке безубыточности, или пороговый объем производства (продаж), составляет 2380 т.

Используя те же данные, пороговый объем производства (продаж) в стоимостном выражении можно определить при помощи следующих расчетов.

1. Определяем маржинальную прибыль, или сумму покрытия, МП:

МП = РП – Зпер = 280 – 192 = 88 тыс. грн.

2. Рассчитываем коэффициент покрытия Кп, то есть долю суммы покрытия в объеме реализации продукции:

Кп = МП / РП = 88 / 192 = 0,4583.

В каждой 1 гривне реализованной продукции маржинальная прибыль (постоянные затраты и прибыль) составляет 45,83 коп.

3. Определяем пороговую выручку ТБУ:

ТБУ = Зпост / Кп = 60 / 45,83 = 130 тыс. грн.

4. Следует иметь в виду, что пороговый объем производства (продаж) в значительной степени зависит от цены реализуемой продукции: чем ниже цена, тем пороговый объем продаж больше, и наоборот.

При этом цена безубыточности Цб при рассчитанном объеме продаж определяется по формуле:

Цб = ТБУ / РПт = 130 / 3500 = 54,52 грн./т.

Располагая ценой безубыточности, предприятие может закладывать различную рентабельность (прибыльность) своего производства в зависимости от объема продаж, потребителей продукции, условий расчета, региона реализации и ряда других факторов.

***Какой должна быть цена реализации продукции Цр, чтобы получить прибыль в размере 33 тыс. грн.?***

1. Определяем средние переменные затраты Зпер. ед на единицу продукции, то есть на 1 т:

Зпер. ед = Зпер / РПт = 192 / 3500 = 54,9 грн/т.

2. Рассчитываем ожидаемую маржинальную прибыль МПож, исходя из прибыли Пож, равной 33 тыс. грн.:

МПож = Зпост + Пож = 60 + 33 = 93 тыс. грн.

3. Находим среднюю величину маржинальной прибыли на единицу продукции МПед:

МПед = МПож / РПт = 93 / 3500 = 26,6 грн./т.

4. Определяем цену реализации:

Цр = Зпер. ед + МПед = 54,9 + 26,6 = 81,5 грн.

Для уточнения рекомендуется определить средние постоянные затраты на единицу продукции (на 1 т) Зпост. ед:

Зпост. ед = Зпост / РПт = 60 / 3500 = 17,14 грн./т.

Определяется прибыль на 1 т Пед:

Пед = МПед – Зпост. ед = 26,6 – 17,14 = 9,46 грн./т.

Цена реализации составляет:

Цр = Зпер. ед. + Зпост. ед + Пед = 54,9 + 17,14 + 9,46 = 81,5 грн.

Для того чтобы получить прибыль в размере 33 тыс. грн., предприятию следует реализовывать продукцию по цене 81,5 грн. за 1 т.

***Как изменится точка безубыточности ТБУ, если повысить цену реализации продукции Цр в среднем на 5%, то есть установить цену на уровне 84 грн. за 1 т?***

1. Точка безубыточности, или пороговая выручка производства (продаж), при цене 80 грн. за 1 т составляет:

ТБУ = Зпост / (Цр – Зпер.ед) = 60 / (80 – 54,9) = 2390 т.

2. При цене реализации 84 грн. за 1 т ТБУ составляет:

ТБУ = 60 / (84 – 54,9) = 2061 т.

Следовательно, если цену реализации повысить всего лишь на 5%, то ТБУ уменьшится на 13,8%, или на 329 т (2390 – 2061). Как видим, ТБУ в значительной мере зависит от цены реализуемой продукции.

Таким образом, используя результаты расчетов, и приведенные выводы, менеджеры предприятия для принятия обоснованных управленческих решений в других смежных зонах ответственности, в процессе текущей деятельности, а также при разработке плана развития предприятия могут изменять отдельные показатели и анализировать происходящие количественные изменения взаимоcвязанных показателей.

**3.3 Предложения по совершенствованию действующей схемы принятия решений**

Многие исследования, проводимые в США, свидетельствуют о том, что даже преуспевающие бизнесмены принимают обоснованные и осмысленные решения только в половине случаев. Можно только удивляться тому, как некоторые бизнесмены принимают решения, несостоятельность которых видна даже неискушенному человеку. А ведь повышение качества решений, принимаемых хозяйственными руководителями, является важнейшим резервом повышения эффективности всего общественного производства.

Мне кажется, что неудовлетворительные результаты прежде всего обусловлены незнанием или пренебрежительным отношением к теории принятия решений в менеджменте. Многие менеджеры считают принятие управленческого решения как нечто само собой разумеющееся. Разработка и принятие решения – это, по существу, выбор из нескольких возможных решений данной проблемы. Варианты принимаемых решений могут быть реальными, оптимистическими и пессимистическими. Признаком научной организации управления, научного стиля и методов работы руководителя является выбор лучшего варианта решений из нескольких возможных. Окончательное решение проблемы наступает после «проигрывания» различных вариантов, группировки их по значимости, отклонения заведомо непригодных и нереальных. Следует также остерегаться стремления ускорить процесс принятия решений, что влечёт за собой подчас неточности и искажения в принимаемых решениях. Выбирая окончательный вариант решения, необходимо учитывать огромное множество различных влияний и возможностей просчёта, объясняемого как субъективными данными самого работника, так и некоторыми объективными данными самого механизма точности расчётов. Руководитель должен учитывать, что в практической, реальной действительности редко возникает возможность осуществления лишь одного варианта, который имеет явное и значительное преимущество перед другими. Принимая окончательное решение, необходимо предвидеть также возможность лишь частичного успеха или неуспеха принимаемого решения, а поэтому рекомендуется предварительно запланировать вспомогательные (резервные) мероприятия, которые в случае неудачи принятого решения могут быть проведены взамен намеченным.

**Заключение**

Подводя итог своей работе, можно сделать следующие выводы:

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

То, как правильно принимать решения, изучается и описывается наукой и может быть познано из книг. Принятие правильных решений – это область управленческого искусства. Способность и умение делать это развиваются с опытом, приобретаемым руководителем на протяжении всей жизни. Совокупность первого и второго, знания и умения составляют компетентность любого руководителя и, в зависимости от достигнутого уровня компетентности, говорят об эффективности работы менеджера.

Принятие решений является центральным элементом управленческой деятельности, по отношению к которому все остальные могут рассматриваться как вспомогательные.

Я рассмотрела реализацию управленческого решения на примере применения элементов моделирования с целью повышения экономического эффекта от деятельности организации.

Используя результаты расчетов, и приведенные выводы, менеджеры предприятия для принятия обоснованных управленческих решений в других смежных зонах ответственности, в процессе текущей деятельности, а также при разработке плана развития предприятия могут изменять отдельные показатели и анализировать происходящие количественные изменения взаимосвязанных показателей.

**Список использованной литературы**

1. Брэддрик У. Менеджмент в организации – М.: ИНФРА-М, 1997. – С. 140-146.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е издание. – М.: Гардарики, 2000. – С. 391-402.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 2-е издание, переработанное и дополненное – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – С. 111-118.
4. Герчикова И.Н. Процесс принятия и реализации управленческих решений. //Менеджмент в России и за рубежом, 2003. № 12. – С. 39-42.
5. Голубков Е.П. Как принять решение. – М.: Экономика, 1990 – 188 с.
6. Евланов А. Г. Теория и практика принятия решений. — М.: Экономика, 2004. – С. 146-149.
7. Ильин Н. П., Лукмапова И. Г. и др. Управление проектами /Под ред. В. Д. Шапиро. — СПб.: ДваТри, 2002. – с. 400-402.
8. Имитационные системы принятия экономических решений. Под ред. К.А. Багриновского, В.С. Прокопова. – М.: Наука, 1989. – С. 165-166.
9. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломатина Т.О. Поведение в организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 1999 – С. 199-202.
10. Литвак Б.Г. Управленческие решения. Учебник. - М.: 1998. – С. 86-89.
11. Макаров С.Ф. Менеджер за работой. – М.: ФИНПРЕСС, 2004. – С. 98-102.
12. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М., 2004. – С. 358-359.
13. Ромащенко В.Н. Принятие решений: ситуации и советы. – Киев, 2003. – С. 73-75.
14. Соснин А.С., Мельниченко Л.В. Основы теории и практики менеджмента: Конспект лекций. – К.: Издательство Европейского университета, 2002. – С. 178 – 191.
15. Цыгичко В.Н. Руководителю – о принятии решений. М.: ИНФРА-М, 1996. – С. 55-57.