**Содержание.**

[Введение 2](#_Toc231191892)

[1 Концепция принятия управленческих решений в условиях неполной определенности 2](#_Toc231191893)

[1.1 Решение как управленческая категория 2](#_Toc231191894)

[1.2 Принятие управленческих решений в условиях неполной определенности 2](#_Toc231191895)

[1.3 Методологические основы принятия управленческих решений в условиях неполной определенности и программа исследований 2](#_Toc231191896)

[Вывод 2](#_Toc231191897)

[2.Анализ и оценка качества принятия управленческих решений в условиях неполной определенности. 2](#_Toc231191898)

[2.1. Организационно-правовая характеристика деятельности ООО «Автосалона Пикомовский» 2](#_Toc231191899)

[2.2 Мониторинг внешней и внутренней среды ООО «Автосалон Пикомовский» 2](#_Toc231191900)

[2.3 Анализ и оценка качества принятия управленческого решения в условиях неполной определенности на ООО «Автосалон Пикомовский» 2](#_Toc231191901)

[3. Разработка решения, направленного на повышение методики разработки управленческого решения 2](#_Toc231191902)

[3.1 Постановка задачи и формирование управленческого решения 2](#_Toc231191903)

[3.2 План реализации решения и управленческая оценка его эффективности 2](#_Toc231191904)

[Заключение 2](#_Toc231191905)

[Список используемой литературы: 2](#_Toc231191906)

[Приложения 2](#_Toc231191907)

# Введение

В условиях рыночной экономики коммерческий успех любого предприятия или предпринимателя во многом зависит от правильно выбранной стратегии, а также эффективного управления. Особенно в последнее время, когда непрерывный процесс усложнения всех сторон жизни общества, тем более его материальной сферы, требует постоянного совершенствования форм и методов управления.

Важнейшим элементом управления, его главной продукцией являются управленческие решения. Решения руководителя составляют основу управления. От правильности и своевременности управленческих решений зависит эффективность управления, а, следовательно, и эффективность производства.

Один из наиболее распространенных видов управленческих решений - выбор наилучших способов действий в условиях неполной определенности, недостаточной ясности обстановки. Сложность проблемы оценки эффективности во многом обусловлена невозможностью учета всех воздействий информации на подготовку, принятие и реализацию решений по управлению в условиях неполной определенности.

Принятие решений в неопределенной обстановке связанно с неизбежным риском. В этом и заключается актуальность выбранной темы, данной курсовой работы.

Цель курсовой работы – систематизировать и углубить знания в области разработки управленческих решений в условиях неполной определенности.

Задачи курсовой работы:

а) закрепить и расширить теоретические знания, при изучении и обработке различной литературы;

б) провести анализ внутренней и внешней среды исследуемой организации;

в) оценить и проанализировать управленческое решение, разработанное руководителем ООО «Автосалон Пикомовский»;

г) разработать управленческое решение, на основе полученных теоретических знаний, для устранения проблемной ситуации.

Объектом исследования курсовой работы является общество с ограниченной ответственностью «Автосалон Пикомовский».

Предметом исследования – процесс разработки управленческого решения в условиях неполной определенности.

Предметом защиты курсовой работы будет являться разработанное управленческое решение в условиях неполной определенности.

В первой части данной работы будут рассмотрены такие вопросы, как рассмотрение понятия «решение» с точки зрения управленческой категории, роль недостаточной информации в процессе разработки управленческого решения, и методы, которые должны использоваться при разработке решения в условиях неполной определенности.

Дальнейшей целью будет являться применение полученных теоретических знаний к анализу практической работы ООО «Автосалон Пикомовский» в изменяющихся условиях. Вскрыть общие проблемы метода разработки управленческого решения, используемого руководителем в данной организации и разработать решение, на возникнувшую проблему в ООО «Автосалон Пикомовский».

В третьей части курсовой работы будет составлен план - график реализации, разработанного решения, а также оно будет оценено с точек зрения социально-экономического и управленческого эффектов.

Теоретической и методологической основой курсовой работы послужили труды большого количества ученых в области разработки управленческого решения и менеджмента, таких как: Фатхутдинов Р.А., Голубков Е.П.,Абчук В.А., Акулич И.Л., Афанасьев В.Э., Ярошенко В.Н.,Беллман Р., Заде Л. и ряд других авторов, которые в процессе написания данной работы были проработаны и проанализированы.

# 1 Концепция принятия управленческих решений в условиях неполной определенности

## 1.1 Решение как управленческая категория

В настоящее время управленческая деятельность любого руководителя связана с выполнением управленческих функций, в том числе по планированию, организации, координации и контролю каких-либо процессов, а это в свою очередь подразумевает особой ответственности и требовательности. Данная деятельность реализуется в форме распоряжения, деловой беседы, инструкции и других форм реализации этого решения (см. прил. 1, табл. 1).

В управлении принятие решения это систематизированный процесс, где их разрабатывают специалисты, оценивают эксперты, а курируют консультанты, которых приглашают на постоянной или временной основе в организацию из консультационных фирм или ведущих компаний для реализации отдельных сторон решения.

Решение – это выбор одного из возможных альтернативных вариантов, осуществляемый лицом, принимающим решение (ЛПР) и направленный на достижение поставленной цели. Решение может рассматриваться и как организационный акт, и как один из основных этапов процесса управления.[[1]](#footnote-1) Сам же термин «решение» авторами трактуется по-разному, это наглядно показано в таблице 2 прил. 1.

Решение может быть направлено на достижение разовых результатов, на создание постоянно идущих процессов, поддержание идущих процессов, на прекращение какой-либо деятельности. На разработку и реализацию решений оказывают влияние множество факторов, в том числе личностные качества человека, отношения в его семье, религия и другие (рис. 1.1) [28].

эгоизм

семья

супруг

деньги

дружба

собственность

вражда

религия

Общественное мнение

удовольствие

Рисунок 1.1 - Некоторые элементы, влияющие на процесс разработки и реализации решения

Каждый человек ежедневно принимает решения различного характера и делает это в большинстве случаев без особой подготовки на уровне здравого смысла. В простых случаях результаты чаще соответствуют ожиданиям, а в сложных могут и не соответствовать целям решения. Особенно это касается разработки и реализации решений в организациях, формирование и развитие которых проходит в условиях постоянно меняющихся параметров внешней и внутренней среды. Эти изменения идут постоянно, поэтому требуется оперативное регулирование деятельности организации со стороны руководителя.

Регулирование достигается разработкой и реализацией многообразных решений, от качества и оперативности которых зависит эффективность деятельности организации. Основной вид решения – управленческое решение, осуществляемое линейными и функциональными руководителями.

Управленческим называется решение, принятое в социальной системе и направленное на (см. прил. 1, табл. 3):

* стратегическое планирование;
* управление управленческой деятельностью;
* управление человеческими ресурсами;
* управление производственной и обслуживающей деятельностью;
* формирование системы управления компании (методология, структура, процесс, механизм);
* управленческое консультирование;
* коммуникации с внешней средой[[2]](#footnote-2).

Термин «управленческое решение» употребляется в двух основных значениях: как процесс и как явление. Как процесс управленческое решение – это поиск, группировка и анализ требуемой информации, разработка, утверждение и реализация управленческого решения. Как явление управленческое решение – это план мероприятий, постановление, устное или письменное распоряжение и тому подобное.

Вообще управленческое решение может быть представлено, как единым решением, так и набором более мелких решений, в том числе управленческих, технических и биологических. Каждое из них должно внести свой вклад в решение общей проблемы. Поэтому от инициатора общего управленческого решения требуются хорошие знания во всех областях, на которое распространяется данное решение. А также он должен учитывать, что каждое УР затрагивает экономические, организационные, социальные, правовые и технологические интересы компании (см. прил.1, табл. 4). Поэтому в состав критериев для выбора наилучшего УР следует включать и те, которые отражают этот набор интересов компании. Чем больше УР содержит в себе критериев, отображающих интересы компании, тем качественнее данное решение.

Качество управленческого решения – это степень его соответствия внутренним требованиям (стандартам) организации[[3]](#footnote-3). А общее качество УР вычисляется как произведение значений качеств всех составляющих этапов, стадий и операций, выполняемых последовательно. Качественное решение производит эффект. Соотношение эффекта (результата) и затрат характеризует эффективность какой-либо деятельности. На рис. 1.2 представлены основные виды эффективности УР, имеющие прямое отношение к организации.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УР

Экономическая – соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного в результате реализации конкретного УР, и затрат на его разработку и реализацию

Организационная – факт достижения организационных целей меньшим числом работников или за меньшее время

Технологическая – факт достижения определенных результатов (отраслевого, мирового уровня технологии производства), запланированных в бизнес-плане, за более короткое время или с меньшими финансовыми затратами

Социальная – факт достижения социальных целей (знания, самовыражение, общение) для большого количества сотрудников и общества за более короткое время, меньшим числом работников, с меньшими финансовыми затратами

Психологическая – факт достижения психологических целей работников за меньшее время

Этическая – факт достижения нравственных целей организации меньшим числом работников, с меньшими финансовыми затратами или за меньшее время

Экологическая – факт достижения экологических целей организации и персонала меньшим числом работников, с меньшими финансовыми затратами или за меньшее время

Правовая – факт достижения правовых целей организации и сотрудников меньшим числом работников, с меньшими финансовыми затратами или за меньшее время

Рисунок 1.2 – Основные виды эффективности управленческого решения

Эффективность УР – это ресурсная результативность, полученная по итогам разработки или реализации УР в организации. В качестве ресурсов выступают: финансы, материалы, организация персонала, здоровье персонала. Поэтому при принятии качественного решения эффект распространяется практически на все сферы деятельности организации, а его результат носит количественный характер, который отражается в документах предприятия.

## 1.2 Принятие управленческих решений в условиях неполной определенности

В хозяйственных организациях руководителям различного уровня часто приходится принимать и реализовывать УР. Основные элементы, влияющие на качество процесса разработки и реализации УР – это информация, набор целей управления, методы разработки УР, набор объектов, входящих в модель организации, используемая управленческая технология, постановка процесса разработки УР, форма подачи УР и организационный аудит.

В условиях недостаточной или ненадежной информации главную роль при принятии эффективных УР является качественная информация, причем результаты реализации УР, в таких случаях, не всегда совпадают с запланированными. Поэтому руководители ссылаются на непредвиденные неопределенности, которые становятся постоянными спутниками их и специалистов большинства компаний [28].

Неопределенность – это неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта (решения)[[4]](#footnote-4).

Неопределенность рассматривается как явление и как процесс. Такое разделение позволяет применять разные методики для уменьшения общей неопределенности в деятельности руководителя. Как явление неопределенность – это набор нечетких или размытых ситуаций, взаимоисключающей или недостаточной информации. К явлению относятся форс-мажорные события, которые могут возникнуть помимо воли и сознания конкретного работника и изменить намеченный ход событий. Как процесс неопределенность – это деятельность некомпетентного работника, принимающего ошибочные решения. Отсюда и вытекает разделение неопределенностей на две группы: объективные и субъективные. Объективные не зависят от руководителя или специалиста, разрабатывающих или реализующих УР, при этом источник неопределенностей находится вне организации. Субъективные возникают из-за профессиональных ошибок, упущений, несогласованности. Источник неопределенности при этом находится внутри организации. Субъективные неопределенности составляют основную часть суммарных неопределенностей, поэтому специалисту нужно научиться уменьшать субъективные неопределенности. Однако на смену одним неопределенностям приходят другие, отражая постоянное развитие всех процессов, свойственных управленческой деятельности.

Точно определить неопределенность при РУР довольно трудно, поэтому прибегают к различным видам ее оценки, которая базируется на характеристиках информации (объеме, ценности, насыщенности и достоверности), используемых информационных технологиях, профессионализме работников и характеристиках объекта управления [4].

Можно выделить четыре уровня неопределенностей:

а) низкий, не влияющий на типовые процедуры РУР (разработка УР в условиях определенности);

б) средний, требующий пересмотра существенных процедур РУР (разработка УР в условиях неполной определенности);

в) высокий, требующий разработки новых процедур РУР (разработка УР в условиях полной неопределенности);

г) сверхвысокий, находящийся вне понимания специалистов при РУР (разработка УР в условиях риска).

Неопределенности при разработки УР возникают в основном по следующим причинам:

* отсутствие полной, достоверной информации;
* сложность обработки информации;
* монополизация необходимых сведений внешними органами управления.

Так как информация является основным критерием неопределенности, то следует выявить какие она должна иметь характеристики, чтобы возникла неполная определенность. Вся информация оценивается по объему, достоверности, ценности и насыщенности. Объем управленческой информации характеризует полноту информации о каком-либо объекте управления для принятия обоснованного решения. Он имеет три уровня: информационную избыточность, субминимальный уровень и информационную недостаточность. Достоверность информации определяется соотношением (в %) реальных сведений и общего объема информации. Достоверность также имеет три уровня: абсолютный (100%), доверительный (более 80%) и негативный (менее 80%). Ценность информации проявляется в снижении уровня затрат ресурсов (материалов, времени, денег) на принятие правильного решения. Ценность информации имеет четыре уровня: нулевой, средний (сокращение уровня затрат или повышение прибыли более чем на 10%), высокий (сокращение уровня затрат более чем в 2 раза), сверхвысокий (сокращение уровня затрат более чем в 10 раз). Ценность характеризует информацию как товар, имеющий потребительную стоимость. Насыщенность информации – это соотношение профессиональной и фоновой информации. Насыщенность имеет три уровня: высокий (80-100%), нормативный (50-80%), низкий (менее 50%) [28].

Итак, информация, используемая руководителем для разработки управленческого решения в условиях неполной определенности, должна иметь следующие уровни характеристик:

Объем: избыточный или субминимальный;

Ценность: средняя или высокая;

Достоверность: абсолютная или доверительная;

Насыщенность: нормативная.

В данных условиях служит основанием для выработки программы действий организации профессионально принятое решение, которому всегда предшествует анализ ситуации и ожидаемого хода ее изменения в будущем, поэтому главную роль здесь играет процесс принятия решения.

Процесс подготовки и принятия решения можно представить в виде следующих основных этапов [5]:

Подготовительный (подготовка решения) – выявление и анализ проблемной ситуации; формирование целей; выявление полного перечня альтернатив; выбор допустимых альтернатив; предварительный выбор лучшей альтернативы;

Аналитический (принятие решения) – оценка альтернатив со стороны ЛПР; экспериментальная проверка альтернатив; выбор единственного решения;

Заключительный (реализация решения) – определение этапов, сроков, исполнителей принятого решения, обеспечение работ по выполнению решения; выполнение решения.

Данные этапы в условиях неполной определенности претерпевают дополнительную информационную обработку и анализ, позволяющие уменьшить уровень информационной неопределенности (табл. 1.1) [3].

Таблица 1.1 – Разработка УР в условиях неполной определенности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этапы принятия решения | Этапы информационной подготовки | | |
| Сбор, систематизация и обработка информации | Анализ и синтез информации, ее логическая переработка и оценка | Выдача целевых установок, выбор критериев и оценка альтернатив |
| Подготовительный | 1. Поиск и отбор информации по проблеме | 2. Формулировка проблем в рамках целей и подцелей; выделение перспективных и неприемлемых путей их достижения | 3. Формулировка главных целей и ранжирование их по степени важности |

Продолжение таб. 1.1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| А | Б | В | Г |
| Аналитический | 4. Предварительная оценка информации и ее аналитическо-синтетическая переработка, извлечение, упорядочение и проверка достоверности данных | 5. Соотношение предполагаемых результатов со способами и условиями их получения; формирование альтернатив | 6. Определение ограничений, выбор критериев оценки альтернатив; формирование решения |
| Заключительный | 7. Поиск дополнительной и восполнение отсутствующей информации; оценка информации и упорядочение всех полученных данных | 8. Составление модели решения; выбор критерия и оптимизация решения | 9. Оценка стратегии и условий реализации; принятие решения и определение мер по его реализации |

## 1.3 Методологические основы принятия управленческих решений в условиях неполной определенности и программа исследований

Методы разработки и выбора УР включают либо формирование набора мероприятий организационного, технологического, экономического, правового и социального характера, направленных на достижение цели, либо выбор из уже ранее разработанных наборов. Они имеют три варианта набора процедур – три альтернативы:

* разработка, согласование, принятие, утверждение, реализация, контроль и архивирование;
* корректировка ранее разработанных и успешно реализованных УР, согласование, принятие, утверждение, реализация, контроль и архивирование;
* выбор из имеющихся, согласование, принятие, утверждение, реализация, контроль и архивирование (рис. 1.3) [28].

Разработка новых УР

Согласование

Принятие

Утверждение

Реализация

Контроль

Информирование

Архивирование

Методы разработки и выбора УР

Корректировка ранее реализуемых УР

Выбор и прямое

использование УР из имеющегося набора

Рисунок 1.3 – Альтернативы УР

Каждая процедура должна быть обозначена следующими параметрами: время, персонал, ресурсы, финансы, критерии оценки. Основной критерий для формирования УР – наличие недопустимой проблемы в сферах стратегического планирования, управления персоналом, управленческого консультирования, управления управленческой деятельностью, управления производством и обслуживающей деятельностью, внешних коммуникаций.

В теории разработки управленческих решений выделяют такие методы, как аналитические, статистические, математического программирования, эвристические, активизирующие, экспертные, методы сценариев и метод дерева решений [17]. К настоящему времени разработано большое количество организационных методов разработки УР в условиях неполной определенности[[5]](#footnote-5), рассмотрим подробнее методы экспертных оценок, метод экстраполяции (прогнозирование) и метод дерева решений, а также функционально – стоимостной анализ.

Прогнозирование, т.е. процесс разработки прогнозов, - это научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях и сроков его существования[[6]](#footnote-6).

На практике часто ограничено число известных параметров будущего объекта. В этих условиях применяются более простые, но и менее точные методы прогнозирования - методы экстраполяции, основанные на прогнозировании поведения или развития объектов в будущем по тенденциям его поведения в прошлом. Применение метод экстраполяции, как правило, не требует моделирования частных параметров объекта.

Наиболее распространенными являются методы экстраполяции по математическим моделям и графический (построение линии тренда). Оба метода требуют наличия информации о прогнозируемом параметре объекта за период в два и более раза больше прогнозируемого периода. Для учета изменений качества объекта в прогнозируемом периоде применяются корректирующие коэффициенты.

Экспертные методы основаны на совокупном мнении специалистов, обычно в пересекающихся областях деятельности, в социологии, психологии, РУР. Они относятся к субъективным методам.

Основные условия применения экспертных методов:

а) в состав экспертной комиссии должны входить общепризнанные специалисты в соответствующей области РУР;

б) решения, принимаемые членами экспертной комиссии, должны быть безусловными для участников, представляющих на оценку свои варианты решений;

в) области применения экспертных методов должны давать участникам преимущества перед другими.

Экспертные методы применяются преимущественно в социальных и биологических системах (при консилиумах, на конкурсах, дегустациях и т. п.). Основным из экспертных методов является метод парных сравнений (парная сортировка)[[7]](#footnote-7). Метод реализуется путем парных сравнений признаков каждого УР и

дальнейшей статистической обработкой УР (рис. 1.4). На схеме УР1 – УР5 – варианты УР, сравниваемых по набору их признаков.

Для осуществления парных сравнений по приведенной схеме УР записываются подряд в любом порядке. Затем эксперты сравнивают два первых УР, лучшее из них сравнивается с третьим УР и т. д. в результате парных сравнений выбирается одно лучшее УР.

Первый выбор

УР1

УР1

Второй выбор

УР3

УР2

УР3

…

УР3

Окончательный выбор

УР3

УР4

УР5

Рисунок 1.4 – Схема реализации метода парных сравнений

Но для принятия наиболее эффективного управленческого решения лучше всего сочетать экспертные методы с методом дерева решений.

Метод дерева решений предполагает аналитический подход к выбору наилучшего решения. В основе данного метода лежат динамическое программирование и теория статистических решений. Он позволяет руководителю визуально оценить результаты действия различных решений и выбрать наилучший их набор. Данный метод использует модель разветвляющегося по каким-либо условиям процесса. Модель представляет собой графическое изображение связей основанных и последующих вариантов УР. В ней приводятся сведения о наименованиях УР, основных результатах каждого решения и ожидаемой эффективности.

Реализация метода эффективна для типовых управленческих процессов, по которым накоплен значительный опыт и имеется обширная документация о решениях, условиях их реализации и самих результатах.

Основные этапы разработки или выбора РУР по методу дерева решений:

* Составление новой цели развития или совершенствования компании;
* Сбор материалов о реальном состоянии дел в компании по новой цели;
* Формулирование проблемы как разности между новой целью и обобщенной ситуацией в компании;
* Выбор или разработка критериев оценки проблемы;
* Декомпозиция проблемы на самостоятельные составные части;
* Поиск ресурсов и исполнителей разрешения проблем;
* Разработка вариантов основных решений и их предполагаемая эффективность;
* Для каждого варианта основных решений разработка вариантов детализирующих решений;
* Для каждого варианта детализирующего решения разработка вариантов очередного набора детализирующих решений и т. д.;

10) Оценка каждой ветви взаимодействующих решений на эффективность действий и возможности достижения цели;

11) Выбор наиболее приемлемых сочетаний вариантов решений;

12) Практическая реализация выбранного варианта сочетания решений.

Но наиболее эффективные результаты при РУР в условиях неполной определенности дает метод функционально-стоимостного анализа [13]. Это метод системного исследования функций объектов управления (технических, технологических, биологических и социальных), направленный на обеспечение необходимых потребительских свойств объектов управления и оптимальных затрат на их реализацию на всех этапах жизненного цикла.

Методика ФСА предусматривает семь этапов:

Подготовительный (ПГ): выбор конкретного объекта управления; создание исследовательской группы и подготовка к проведению анализа; составление графика проведения ФСА.

Информационный (ИН): разработка модели использования ОУ; оценка реальных условий функционирования ОУ; изучение рациональных предложений по ОУ; составление и анализ калькуляции затрат по ОУ; построение функционально-стоимостной модели ОУ; определение приоритетов решаемых задач.

Аналитический (АН): составления перечня функций ОУ и их классификация; определение активизирующих, тормозящих, потенциальных и нейтральных функций; анализ функций, исключение лишних и добавление необходимых функций; построение новой скорректированной модели ОУ; калькуляции затрат; экспертная оценка нового состава функций ОУ.

Творческий (ТВ): поиск приемов и методов активизации разработки управленческих решений по ОУ; поиск альтернативных решений по объединению, разделению, изменению функций ОУ для улучшения набора потребительских свойств; отбор наиболее приемлемых вариантов.

Исследовательский (ИС): разработка эскизов построения ОУ по принятым вариантам и их сравнительная оценка; внешняя экспертиза принятых вариантов; создание макета или модели опытного ОУ.

Рекомендательный (РЕ): составление технико-экономического описания выбранного варианта ОУ; обоснование прямых и косвенных областей применения ОУ; составление рекомендаций по наиболее эффективному применению тех или иных свойств ОУ в соответствующих областях использования.

Внедрение (ВН): проведение рекламной кампании и поиск организаций для возможного использования разработанного ОУ. Сбор статистических данных о процессе внедрения и реальных потребительских свойствах нового продукта.

Организация выполнения всех этапов ФСА может идти по последовательной (а), параллельной (б) или смешанной (в) схеме (рис. 1.5) [16].

а)

ИС

ТВ

АН

ИН

ПГ

РЕ

ВН

Готовый объект (товар, услуги, информация, знания)

б)

АН

ВН

РЕ

ИС

ТВ

ИН

ПГ

Постепенное наращивание готового объекта

в)

ВН

РЕ

ИС

ТВ

АН

ИН

ПГ

Постепенное наращивание готового объекта

Рисунок 1.5 – Схема организации выполнения метода ФСА

Последовательная схема организации ФСА в основном используется на малых и средних по численности работников и уровню технологии предприятиях. Параллельная схема организации ФСА в основном используется ан больших по численности работников, наукоемких или сложных по технологии предприятиях, смешанная схема – на уровне крупных отраслей или экономики страны.

Изучив и проанализировав информацию в области принятия и разработки управленческих решений и выявив наиболее оптимальные методы, используемые на практике, следует применить полученные знания на примере ООО «Автосалон Пикомовский» (рис. 1.6).

Для того чтобы сделать полный анализ и оценку качества принятия решений в условиях неполной определенности необходимо изучить организационно-правовую характеристику предприятия, используя при этом учредительные документы, такие как, устав и интервью с руководителем, выяснив тем самым не только миссию, цели и задачи организации, но и организационную структуру, элементы и взаимосвязи которой покажут скорость реализации принятого решения. Также необходимо знать финансовую мощность предприятия, так как она влияет на возможные масштабы принятого решения, то есть, может ли себе позволить организация реализовывать стратегические решения, или только тактические? Для этого проведем анализ экономических показателей, при помощи бухгалтерского баланса и формы № 2 («отчет о прибылях и убытках»). Помимо этого необходимо проанализировать внешнюю и внутреннюю среду предприятия, выяснив тем самым, где возникает неполная определенность при принятии и реализации УР. Вместе с тем, проведя интервью с руководителем о методах, которыми он руководствуется при принятии УР, выявим все недостатки и достоинства в процессе разработки и реализации УР на данном предприятии, после чего будет предложен примерный комплекс мероприятий по устранению недостатков и улучшению качества принятия эффективных управленческих решений.

РЕЗУЛЬТАТ

ЭТАПЫ

СРЕДСТВА

Информация о деятельности организации и о типе структуры, ее элементов и взаимосвязей

Организационно-правовая характеристика Общества

Ресурсы: устав, интервью с руководителем, получение от него сведений о результатах работы и степени отклонения от цели

Формулировка миссии, цели и задач Общества, выявление характерных особенностей процессов, происходящих во внутренней среде и микроокружении

Определение миссии, целей и задач, также орг. культуры Общества

Ресурсы: источники внешней информации: статистическая информация, Интернет сайты, журналы и газеты, письменное анкетирование потребителей; СТЕП-анализ, методы прогнозирования математические и графические; бух. отчетность, документация Общества, интервью с руководителем.

Анализ внешней среды

Прогноз, изменений во внешней среде Общества, информация о факторах, определяющих состояние фирмы

Анализ внутренней среды

Определение ключевых процессов и элементов организации

Анализ финансово-хозяйственной деятельности

Определение экономической эффективной деятельности в динамике

Выявление слабых и сильных сторон в процессе принятия УР в условиях неполной определенности

Анализ РУР в условиях неполной определенности

Ресурсы: интервью с руководителем, Интернет сайты

Недостатки выявлены

Недостатки не выявлены

Процесс разработки оптимального УР

Курсовая работа выполнена

Составление плана-графика реализации и органиграммы

Заключение об эффективности проведенного комплекса мероприятий

Рисунок 1.6 – Программа исследования курсовой работы

## Вывод

Решение – это одно из основополагающих понятий, которым пользуются в процессе управления организацией, поэтому необходимо четко и ясно представлять его содержание. Наиболее полно отражающим данное понятие является трактовка Э. А. Смирнова: решение - это результат мысленной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям. Но понятие «управленческое решение» лучше всего отразил В. Б. Ременников: управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

Процесс же принятия решения в условиях неполной определенности требует дополнительной информационной доработки и постоянного контроля реализации УР. Данный процесс имеет такие же основные стадии, как и стандартные: подготовительная, аналитическая и заключительная. Но В.Э. Афанасьев, пропустив данные стадии через дополнительные информационные мероприятия, такие как сбор, обработка, анализ и синтез получил наиболее оптимальный, качественный процесс разработки управленческих решений в условиях неполной определенности, используя который, найденное решение будет отличаться своей своевременностью (т.к. постоянно обновляется информация в процессе РУР) и эффективностью.

Условие неполной определенности требует и особых методов РУР. Существует множество методов разработки решения, но наиболее часто используемыми являются такие, как ФСА – его используют как крупные, так и мелкие предприятия для разработки стратегических решений. Чтобы решить более мелкие, текущие проблемы применяют метод «дерева решений» в сочетание с экспертными методами. Также большую роль играют методы прогнозирования (математические – метод экстраполяции, и графические – использование линии тренда), позволяющие более четко представить положение организации через определенный промежуток времени.

# 2.Анализ и оценка качества принятия управленческих решений в условиях неполной определенности.

## 2.1. Организационно-правовая характеристика деятельности ООО «Автосалона Пикомовский»

Автосалон «Пикомовский» расположено в новой части г. Минусинск Красноярского края. Полный юридический адрес организации: 662603, Красноярский край, г. Минусинск, ул. Трегубенко, д. 65.

Месторасположение предприятия выгодное, поскольку предприятие находится в непосредственной близости от центра города.

Общество с ограниченной ответственностью автосалон «Пикомовский» создано на основании ФЗ №14 «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 г. И Гражданским кодексом Российской Федерации с целью ведения предпринимательской деятельности.

Автосалон «Пикомовский» является юридическим лицом. Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации. Оно вправе от своего имени заключать договора, приобретать имущественные и личные права и нести обязанности, быть истцом и ответчиком в судебных органах.

Общество имеет право на добровольной основе вступать в объединения с другими предприятиями и организациями в России и за его пределами, выступать учредителем и участником ассоциаций, союзов и других обществ как на территории Российской Федерации, так и за ее пределами; в установленном законом порядке, имеет право приобретать различные ценные бумаги.

Общество руководствуется в своей деятельности законодательством Российской Федерации и Уставом предприятия.

Основной целью деятельности общества является наиболее полное удовлетворение потребностей населения в разнообразных высококачественных товарах и услугах, преимущественно транспортных, развитие предпринимательской деятельности и получение прибыли. Целями деятельности общества также является удовлетворение социальных и экономических потребностей трудового коллектива, что наглядно проиллюстрировано на рисунке 2.1.

Общество вправе осуществлять следующие виды деятельности:

оптовая, розничная торговля, через агентов автотранспортными средствами, техническое обслуживание и ремонт легковых автомобилей и прочих автотранспортных средств, предоставление прочих видов услуг по техническому обслуживанию автотранспортных средств;

оптовая, розничная торговля, через агентов автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, мотоциклами, их деталями, узлами и принадлежностями, техническое обслуживание и ремонт мотоциклов;

прочее.

Общество имеет право заниматься любыми другими видами деятельности, не запрещенными законодательством РФ.

Для обеспечения деятельности в автосалоне «Пикомовский» за счет вкладов участников образуется уставной капитал общества. Уставной капитал общества составляется из номинальной стоимости долей его участников. Уставной капитал общества определяет минимальный размер его имущества, гарантирующего интересы его кредиторов. Размер УК и номинальная стоимость долей участников общества определяется в рублях.

Автосалон «Пикомовский» имеет самостоятельный баланс, ведет бухгалтерскую, статистическую и иные виды отчетности в соответствии с действующим законодательством РФ, открывает расчетные и иные счета в банковских учреждениях Российской Федерации и за рубежом.

Финансовые результаты деятельности Автосалон «Пикомовский» устанавливаются на основе годового бухгалтерского отчета. Финансовый год общества совпадает с календарным годом.

Органами управления общества являются:

общее собрание участников общества;

единоличный исполнительный орган – генеральный директор.

Полное удовлетворение потребностей населения в высоком качестве производимой продукции за минимальную цену

Повышение эффективности деятельности ООО Автосалона «Пикомовский»

Цель снабжения

Цель сбытовой деятельности

Цель экономической деятельности

Цель управления персоналом

Цель хозяйственной деятельности

Своевременная рекламная деятельность; эффективная рекламная деятельность; периодичная рекламная деятельность

Заключение договоров; поиск поставщиков; обеспечение необходимого размера товарных запасов

Удовлетворение потребностей населения в товарах и услугах; в качестве продукции и услуг; обеспечение необходимых объемов реализации товаров и услуг

Повышение квалификации персонала; обучение

Баланс; отчетность; формирование системы управления

Сбыт товаров; хранение; группировка

Цель маркетинговой деятельности

Цель коммерческой деятельности

Максимизация прибыли; минимизация затрат; наиболее полное удовлетворение потребностей населения; обеспечение качества продукции

Рис. 2.1. Дерево целей автосалона «Пикомовский»

Высшим органом общества является общее собрание участников общества. Общее собрание участников общества может быть очередным или внеочередным.

Все участники общества имеют право присутствовать на общем собрании участников общества, принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и голосовать при принятии решений.

Положения учредительных документов общества или решения органов общества, ограничивающие указанные права участников общества, ничтожны.

Каждый участник общества имеет на общем собрании участников общества число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале общества, за исключением случаев, предусмотренных настоящим Федеральным законом.

Уставом общества при его учреждении или путем внесения в устав общества изменений по решению общего собрания участников общества, принятому всеми участниками общества единогласно, может быть установлен иной порядок определения числа голосов участников общества. Изменение и исключение положений устава общества, устанавливающих такой порядок, осуществляются по решению общего собрания участников общества, принятому всеми участниками общества единогласно.

К исключительной компетенции общего собрания участников общества относятся:

1) определение основных направлений деятельности общества, а также принятие решения об участии в ассоциациях и других объединениях коммерческих организаций;

2) изменение устава общества, в том числе изменение размера уставного капитала общества;

3) внесение изменений в учредительный договор;

4) образование исполнительных органов общества и досрочное прекращение их полномочий, а также принятие решения о передаче полномочий единоличного исполнительного органа общества коммерческой организации или индивидуальному предпринимателю (далее - управляющий), утверждение такого управляющего и условий договора с ним;

5) избрание и досрочное прекращение полномочий ревизионной комиссии (ревизора) общества;

6) утверждение годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов;

7) принятие решения о распределении чистой прибыли общества между участниками общества;

8) утверждение (принятие) документов, регулирующих внутреннюю деятельность общества (внутренних документов общества);

9) принятие решения о размещении обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг;

10) назначение аудиторской проверки, утверждение аудитора и определение размера оплаты его услуг;

11) принятие решения о реорганизации или ликвидации общества;

12) назначение ликвидационной комиссии и утверждение ликвидационных балансов;

13) решение иных вопросов.

Очередное общее собрание участников общества проводится в сроки, определенные уставом общества, но не реже чем один раз в год. Очередное общее собрание участников общества созывается исполнительным органом общества.

Внеочередное общее собрание участников общества созывается исполнительным органом общества по его инициативе, по требованию совета директоров (наблюдательного совета) общества, ревизионной комиссии (ревизора) общества, аудитора, а также участников общества, обладающих в совокупности не менее чем одной десятой от общего числа голосов участников общества.

Единоличный исполнительный орган общества (генеральный директор, президент и другие) избирается общим собранием участников общества на срок, определенный уставом общества. Единоличный исполнительный орган общества может быть избран также и не из числа его участников.

Договор между обществом и лицом, осуществляющим функции единоличного исполнительного органа общества, подписывается от имени общества лицом, председательствовавшим на общем собрании участников общества, на котором избрано лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа общества, или участником общества, уполномоченным решением общего собрания участников общества.

В качестве единоличного исполнительного органа общества может выступать только физическое лицо.

Единоличный исполнительный орган общества:

1) без доверенности действует от имени общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки;

2) выдает доверенности на право представительства от имени общества, в том числе доверенности с правом передоверия;

3) издает приказы о назначении на должности работников общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;

4) осуществляет иные полномочия.

Порядок деятельности единоличного исполнительного органа общества и принятия им решений устанавливается уставом общества, внутренними документами общества, а также договором, заключенным между обществом и лицом, осуществляющим функции его единоличного исполнительного органа.

На базе автосалона «Пикомовский» имеются ремонтно-механические мастерские, в которых осуществляется техническое обслуживание автотранспортных средств, а также проверка качества автомобильных деталей, узлов и принадлежностей на этапе предпродажной подготовки.

Организационная структура предприятия является линейно-функциональной. Она представлена на рис. 2.2.

Администратор

Главный механик

Инженер-механик

Инженер-механик

Инженер-механик

Инженер-механик

Инженер-механик

Главный бухгалтер

Бухгалтер

Кассир

Зам. по снабжению

Ведущий инженер

Старший продавец

Продавец-консультант

Продавец-консультант

Директор

Рис. 2.1. Организационная структура автосалона «Пикомовский»

Отделы и службы предприятия выполняют следующие функции:

Планово-экономический отдел – осуществляет плановую работу на предприятии, осуществляет контроль над выполнением плановых заданий, производит экономический анализ работы предприятия.

Бухгалтерия – ведет бухгалтерский учет, осуществляет контроль над расходованием средств и финансовой дисциплиной, составляет отчеты, балансы.

Отдел сбыта и снабжения – заключает договора на поставку товаров, составляет планы материально-технического снабжения и организует их выполнение, обеспечивает своевременное получение материальных ресурсов.

Отдел кадров – формирует планы комплектования предприятия кадрами и повышения их квалификации, организует учет наличия и движения работников. Общая численность сотрудников предприятия на 1 августа 2008 года составляет 15 человек. Должности работников предприятия представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1.- Штатное расписание Автосалон «Пикомовский»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Структурное  подразделение | Должность | Количество сотрудников, чел |
| 1 | 2 | 3 |
| Административно-технический персонал | Директор | 1 |
|  | Администратор | 1 |
| Отдел главного механика | Главный механик | 1 |
|  | Инженер механик | 4 |
| Бухгалтерия | Главный бухгалтер | 1 |
|  | Бухгалтер | 1 |
|  | Кассир | 1 |
| Служба снабжения | Зам. по снабжению | 1 |
|  | Ведущий инженер | 1 |
| Торгово-оперативный персонал | Старший продавец | 1 |
|  | Продавец-консультант | 2 |

Итого: 15 человек на 1 августа 2008 года.

## 2.2 Мониторинг внешней и внутренней среды ООО «Автосалон Пикомовский»

Одним из важнейших процессов в деятельности организации является анализ среды организации, т. е. процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на способность организации достигать своих целей. Он представляет собой оценку состояния и перспектив развития, важнейших с точки зрения организации субъектов и факторов внешней среды, которые влияют на динамику развития и устойчивость данной организации на рынке [15].

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне и состоит она из макро- и микроокружения[[8]](#footnote-8). Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Рассмотрим макроокружение , т. е. социальные, технологические, экономические и политические факторы внешней среды и выявим направленность воздействия этих факторов на анализируемую организацию (табл. 2.1).

Таблица 2.1. – Определение направления влияния факторов макроокружения на развитие ООО «Автосалон Пикомовский»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа факторов | | Факторы | Характер воздействия | Возможная реакция организации | |
| А | | 1 | 2 | 3 | |
| Социальные | | Депопуляция населения | - | снижение потенциальных покупателей | |
| Обеспечение воспроизводства населения | + | обеспечение стабильного количества покупателей | |
| увеличение уровня безработицы | - | снижение спроса на автомобили | |
| Технологические | | Рост НТР | + | усиление конкуренции; повышение качества, конкурентоспособности предприятия | |
| Экономические | | Увеличение темпов инфляции | - | обесценивание денежных средств; уменьшение прибыли, увеличение затрат; сдача позиций фирмы на рынке | |
| Снижение покупательской способности | - | снижение спроса на автомобили | |
| Политические | | Наличие государственных инвестиций | + | возможность оказания финансовой помощи организации администрацией | |
| Политические | Законы о предпринимательской деятельности | | + | | обеспечивание государственной защищенности интересов организации |
| Система контроля государственными учреждениями | | - | | ограничения в деятельности организации, уменьшение конкурентного давления |

Продолжение таб. 2.1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| А | 1 | 2 | 3 |
|  | Общественные организации | + | повышение качества обслуживания, товаров |
| Политика ЦБ | - / + | возможность прогнозирования доли прибыли при выходе на российский рынок |
| Законотворчество ГД | - / + | Создание новых законов, регулирующих деятельность организации и ее конкурентов |

Рассмотрим подробно макроокружение. Первое место по своей значимости во внешней среде предприятия занимаютсоциальные факторы, т. к. значение социальной компоненты очень важна, ведь она является всепроникающей, влияющей как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации. Социальные процессы изменяются относительно медленно. Однако если происходят определенные социальные изменения, то они приводят ко многим очень существенным изменениям в окружении организации. Поэтому организация должна серьезно отслеживать возможные социальные изменения. Рассмотрим социальные факторы Минусинского района, так как в данном субъекте РФ функционирует анализируемая организация.

Среднегодовая численность постоянного населения территории вселения на 01.01.07– 66,8 тыс. человек

Таблица 2.2. – Изменение численности населения г. Минусинска

|  |  |
| --- | --- |
| Года | Тыс.чел |
| 2004 | 72,6 |
| 2005 | 68,7 |
| 2006 | 67,4 |
| 2007 | 67,1 |
| 2008 | 66,8 |

Демографическая ситуация в территории вселения характеризуется уменьшением численности населения.

Причина уменьшения численности населения территории вселения как в естественной убыли (на 1000 населения -7.4 человек) так и в миграционном оттоке (248 человек,) за пределы территории (Отрицательное сальдо миграции, т. е. превышение числа выбывших над числом прибывших). Данный фактор уменьшает потенциальных высококвалифицированных сотрудников (мигрируют в основном люди, обладающие большим профессионализмом).

Уровень жизни в Минусинском районе за последние годы значительно улучшается. Одним из показателей является средняя заработная плата работников. Улучшение данного показателя мы можем проследить в таблице 2.3.

Таблица 2.3. Средняя заработная плата работников на территории Минусинского района.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Сферы производства | 2005 год, руб. | 2006 год, руб. | 2007 год, руб. | 2008 год, руб. |
| Бюджетная сфера | 4243 | 4890 | 5128 | 5562 |
| В материальном производстве | 5732 | 6038 | 6447 | 6798 |

Из таблицы мы наблюдаем положительную динами увеличения заработной платы во всех сферах производства.

По состоянию на 20.01.09 численность безработных граждан, зарегистрированных в ГУ Центр занятости населения Минусинского района, составила 345 человека. Количество безработных, по сравнению с прошлым годом, увеличилось на 160 человек.

Эти факторы положительно сказываются на деятельности фирмы, т.к. сотрудники ООО «Автосалон Пикомовский» удовлетворены своим финансовым состоянием, а следовательно не будет текучки кадров, которая неблагоприятно сказывается на деятельности любой организации.

Каждая фирма испытывает различное воздействие на нее экономических факторов, так как они позволяют понять, как формируются и распределяются ресурсы. Основным видам деятельности ООО «Автосалон Пиковский» является сбыт автомашин и сопутствующих товаров, поэтому большую роль в деятельности общества будут влиять экономические факторы.

Один из самых важных экономических факторов, который непосредственно влияет на деятельность организации – это темпы инфляции. Их увеличение ведет к ухудшению развития ООО «Автосалон Пикомовский» и наоборот, т.к. обесценивание денежных средств, приводит к уменьшению прибыли и увеличению затрат. Увеличение темпов инфляции, может привести Общество к сдаче своих позиций на рынке, из-за ужесточения конкуренции. В последнее время (2007-2008 годах) темпы инфляции увеличиваются с 9%-12%. В 2009 году за прошедшие 3 месяца темп инфляции уже составляет 9,5%, что свидетельствует о том что вероятнее всего и в этом году он увеличится по сравнению с предыдущим годом.

Развитие науки и техники может оказать самое непосредственное влияние на предпринимательскую деятельность каждой фирмы. Для анализируемой организации наиболее актуальным из технологических факторов является развитие организационной техники, т. к. она позволяет быстрее получать и обрабатывать необходимую информацию, а также уменьшаются ошибки при расчетах и погрешность при прогнозе каких-либо явлений, что в свою очередь снижает информационную неопределенность. С каждым годом средств затраченных на развитие новых технологий и науки затрачивается все больше и больше. Начинается «мобилизация» на выполнение следующих задач: в вузах открываются инновационные специальности, в бизнес-структурах реализуются кадровые программы и т.д.

Наиболее важным для данной организации являются политико-правовые факторы, без учета которых, ни одно предприятие не может осуществлять свою предпринимательскую деятельность. В настоящее время в РФ политико-правовая среда определяется:

Законами о регулировании предпринимательской деятельности. К ним относят для исследуемого общества ГК РФ, ФЗ «Об открытых акционерных обществах», ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», ФЗ «Об упрощенной системе налогообложения, учета и отчетности для субъектов предпринимательства».

Наличием различных общественных организаций и объединений по защите интересов потребителей. Помимо их, также существует ФЗ «О защите прав потребителей» и иные правовые акты.

Также на деятельность Общества влияет и политика, проводимая Центральным банком (ЦБ), т. к. он регулирует курс валют, Зная, политику, к которой придерживается ЦБ, можно уменьшить информационную неопределенность, что приведет к эффективной деятельности Общества.

Таким образом, знание законов позволяют организации правильно построить свою предпринимательскую деятельность, изыскать пути повышения ее эффективности в рамках существующего законодательства.

В России еще не сформирована полноценная политико-правовая среда для развития предпринимательства. Отсутствие четкого представления о социально-экономической системе является одной из причин низкого уровня законодательного обеспечения предпринимательской деятельности. Одновременно с этим отсутствует должный контроль за соблюдением принятых законов, а также не обеспечивается на должном уровне регулирование этой деятельности. Но существует и положительная тенденция развития политико-правовой среды, которая проявляется в увеличении рассматриваемых и снятых Государственной Думой (ГД) законопроектов, снижается количество подписанных законов президентом значит, законы становятся более доработанными и реализуемыми на практике.

Все проанализированные факторы в той или иной степени влияют на деятельность организации и на ее микроокружение, актуальными из них в настоящее время развития организации являются политико-правовые, экономические, социальные. Технологические факторы с расширением деятельности Общества увеличивают все больше от них зависимость.

Микросреда характеризует ситуацию на отдельно взятом рынке, представляющем для организации особый интерес. К ней относятся силы, влияющие на ее способность обслуживать клиентов: поставщики, покупатели, посредники, конкуренты, финансовые организации и рынок рабочей силы.

Покупатели – важнейшая составляющая микросреды организации. Знание конкретных желаний своих потребителей, их стремлений и надежд позволяет организации разрабатывать четкие цели развития и программы их осуществления.

Также при реализации продукции важную роль выполняют посредники, такие как транспортные (доставка машин, запчастей), рекламные (позволяющие привлечь дополнительных потребителей) и финансовые.

К финансовым организациям, которые функционируют на территории Минусинского района относят: Сбербанк, Росбанк, Связьбанк, и Народный банк. Анализируемая организация пользуется услугами Сбербанка, т. к. он предлагает кредиты для финансирования коммерческих и производственных программ, пополнения оборотных средств, кредитование внешнеторговых операций. Кредиты предоставляются на срок до полутора лет с процентной ставкой равной 16. При этом Обществу приходиться в банк предоставлять ежеквартальный бухгалтерский баланс и указывать остаток товара на складе. При срочной необходимости в денежных средствах кредит берется в Народном банке, т.к. в нем действует упрощенная система заполнения документов, но процент более высокий. Другие банки не представляют интерес для Общества, т.к. в них не предоставляются кредиты на тех условиях, которые может обеспечить фирма.

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, реализующими аналогичную продукцию на данном рынке.

Субъектами конкурентной среды являются также и те фирмы, которые могут войти на рынок, а также те фирмы, которые продают замещающий продукт. Для ООО «Автосалон Пикомовский» конкурентов можно подразделить на две категории сильные конкуренты и «фирмы-однодневки». Сильные конкуренты представлены следующими организациями :ООО «Автогаз», ООО «Сибтехносервис». Они так же имеют стабильные позиции на рынке сбыта, обладают широкой специализацией, а так же сотрудничают с различными предприятиями. Они финансируют различные организации. Предприятия «однодневки» не являются как таковыми конкурентами. Их специализация намного уже, она ориентирована на какой-либо один вид деятельности. У данных предприятий намного меньше территория их деятельности.

Помимо внешнего окружения, на деятельность Общества влияет и внутреннее, которое является источником ее жизненной силы. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Анализ внутренней среды предприятия лучше всего проводить через функциональные срезы. Каждый такой срез включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Кадровый срез. 80% работников предприятия имеют высшее образование, из них 65% работают по своей специальности. Система подбора кадров на предприятии базируется на жестком следовании принципу конкурентного отбора из большого числа претендентов. Кадровый отдел ООО «Автосалон Пикомовский» проводит своеобразный кастинг потенциальных сотрудников, при этом обязательно учитываются образование, опыт работы в торговле, а также основные социальные характеристики будущего работника. Периодически проводятся семинары по повышению квалификации и профессионализма работников. Некоторых сотрудников отправляют на обучения для повышения квалификации персонала.

Также достаточно эффективна система мотивации работников, которая охватывает не только систему материального поощрения, но и различные нематериальные мотивации (продвижение по службе, признание и уважение профессионализма, осознание своей важности в организации). Причем управляющий персонал стремится к индивидуальному подходу, когда учитываются потребности каждого индивидуального работника. Постоянное стимулирование деятельности персонала заметно повышает производительность труда, в коллективе наблюдается благоприятный психологический климат, активно работает система сотрудничества и взаимоувязки всех специалистов.

ООО «Автосалон Пикомовский» стремится заинтересовать в работе сотрудников так, чтобы они выполняли работу быстро и эффективно.

Организационный срез.Персонал ООО «Автосалон Пиковоский» четко дифференцирован по уровням организации, включает 3 уровня управления. Состояние коммуникационных процессов имеет развитый характер, наблюдается строгая иерархия подчинения. Такие четкие рамки подчинения на предприятии «Автосалон Пикомовский» прослеживаются во всей организационной структуре. Это позволяет осуществлять поставленные задачи в максимально короткие сроки и как можно более эффективно.

Организационная структура максимально соответствует данному предприятию, поэтому ее следует признать достаточно эффективной.

Производственный срез. Общество занимается реализацией автомобилей и сопутствующих товаров этим обуславливается специфика его основных фондов. На данном этапе жизненного цикла (ЖЦ) организация уже заняла устойчивое положение на рынке. Об этом свидетельствует большое число складских помещений, баз и автотранспорта. Основными элементами данного среза является снабжение и ведение складского хозяйства, обслуживание автопарка.

Контроль качества. Сотрудники организации требовательно подходят к качеству продукции, реализуемой организацией. Данный процесс является неотъемлемой частью деятельности организации, т.к. автомобили поступают на региональные российские рынки

Маркетинговый срез. Общество завоевывает рынок с помощью политики соответствия цены и качества, также рекламы, транслирующейся как на местном телевидении (Минусинская частная телекомпания М23, Минусинская городская телекомпания МГТК) так и на телевидении всего края (телекомпания Регион), существует собственный сайт в Интернете, где можно узнать все необходимое что вас интересует, авторадио(М радио) и печатается в газетах(газета "Надежда и Мы", газета "Власть труда", газета "Минусинская Ярмарка"), затраты на рекламу максимальны, т.к. организация уже достигла финансовых результатов, которые позволяют проводить крупномасштабные рекламные мероприятия.

Сервисное обслуживание клиентов. Общество ориентировано как на индивидуальный подход к клиенту, так и на массовое потребление, в зависимости от оказываемых услуг. Сотрудники стремятся заинтересовать потенциального покупателя товаром или услугой, на это влияет проводимая организацией политика сбыта. ООО «Автосалон Пикомовский» единственное предприятие в городе Минусинске, которое проводит полный спектр услуг по ремонту автомобилей, это позволяет привлекать новых клиентов.

Финансовый срез. Финансовая отчетность в организации разрабатывается ежегодно и сводится к составлению бухгалтерского баланса общества и заполнению налоговой декларации. Финансовая цель Общества получение постоянной прибыли, где стратегическими приоритетами в управлении являются наличность и активы.

Проанализировав все внешние и внутренние факторы, влияющие на функционирование организации, следует провести анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Автосалон Пикомовский» (Прилож2 таб.4. и таб.5) Рассмотрим основные показатели Общества в динамике за три прошедших года. Выручка от продаж в 2006 году составила 81173 тыс. руб., а в 2007 –87129тыс. руб. Это небольшое увеличение на 7% или на 5956 руб. может быть связано с влиянием уже проанализированных факторов внутреннего и внешнего окружения организации. При сравнении 2008 г. и 2007 г., выручка от продаж увеличилась на 16,5%, что в абсолютном выражении составляет 101515 тыс. руб. Но в эти годы увеличилась также и себестоимость на 14,31%. Такое увеличение объясняется тем, что на себестоимость продукции влияют такие явления, как повышение цен на электроэнергию, сырье, топливо и прочие элементы, включающиеся в себестоимость. Хотя прибыль от продаж в 2007 году имела отрицательную динамику по сравнению с 2006 годом , что в относительной форме составило 91,71%, а в денежном выражении прибыль снизилась на 539 тыс. руб, зато в 2008 году предприятие учло все свои недостатки, связанные с реализацией и прибыль составила 10987 тыс. руб, что в относительной форме выглядит как увеличение на 84,19%.

Валовая прибыль с наибольшей полнотой и объективностью показывает результаты всех видов хозяйственной деятельности Общества, темп роста которой составил в 2006-2007 гг. –119,76%, а в 2007-2008 гг. –133,52%, и отклонение соответственно 1644тыс. руб. и 3340 тыс. руб.. Валовая прибыль характеризует конечный финансовый результат хозяйственной деятельности организации и так как она не равна прибыли от продаж, то это значит, что у Общества была дополнительная прибыль, связанная с продажей основных фондов, иного имущества, уменьшенных на сумму расходов по этим операциям. Положительную динамику для предприятия оказывает постоянное уменьшение прочих операционных расходов 2006-2007 гг-71,23%, а в 2007-2008 гг. -78,13%. Основные фонды предприятия в 2006 году увеличились на 4,2% (1882 тыс. руб.). Это связано с покупкой автотранспорта и оргтехники. А вот в 2008 году стоимость основных фондов снижается на 10,02% по отношению к предыдущему году. Это может свидетельствовать тому, что предприятие не обновляет основные фонды, но рассматривать данный показатель необходимо в совокупности с коэффициентами эффективности.

Обобщающим показателем эффективности использования основных фондов является фондоотдача, которую следует рассматривать за два последних года. При сравнении 2007-2008 годов этого показателя, можно сказать, что продукция в 2008 году стала наиболее конкурентоспособной, а основные фонды использовались эффективнее на 0,51 руб./руб. И в 2008г. Фондоотдача составила 2,3. Инвестиционную привлекательность товара показывает фондоемкость, которая в 2008 году меньше, чем 2007 на 0,13руб./руб.. Это означает, что основные фонды используются предприятием эффективнее, и товар стал более привлекателен.

Оборотные средства в 2008 году повысились по сравнению с 2007 годом на 10,52% или его отклонение составило 4962 тыс. рублей. Это говорит об эффективном и рациональном управлении оборотными средствами.

Положительную динамику по всем трем анализируемым годам имеют следующие показатели: прибыль до налогообложения 2006-2007гг-128,21% и 2007-2008гг – 238,65% что в денежном выражении составляет увеличение на 778 тыс. руб. и 4903 тыс. руб. соответственно; прибыль остающаяся в распоряжении предприятия 128,20% и 238,70% соответственно.

Основные показатели характеризующие эффективную деятельность предприятия это рентабельность продаж и рентабельность предприятия. За анализируемый период рентабельность как продаж так и предприятия в целом в значительной форме увеличивается, что говорит об эффективном и положительном результате производственного процесса. Так рентабельность продаж в 2007 году составляла 4,06, что больше чем в 2006 году на 19,76%, а в 2008 году 8,3 и в относительной форме составила по отношению к предыдущему году 204,43%. Рентабельность предприятия в 2007году увеличилась на 0,8, что в относительной форме составило 121,16% , а в 2008 году 9,5 и 207,42 % соответственно. Таким образом, деятельность ООО «Автосалоне Пикомовском» в 2006-2008 гг. была эффективной. Это видно при сравнении показателей, эффективности использования торгового потенциала предприятия, за 2006, 2007 года и 2008. Показатель эффективности использования торгового потенциала предприятия довольно высок значит, анализируемое Общество имеет конкурентоспособный потенциал. Так же по проанализированным данным мы можем составить предварительный прогнозный баланс на 2009 год.(Прил.2 таб.7.)

## 2.3 Анализ и оценка качества принятия управленческого решения в условиях неполной определенности на ООО «Автосалон Пикомовский»

Одним из видов деятельности ООО «Автосалон Пикомовский» является реализация автомашин и сопутствующих товаров на региональном рынке. Данный вид деятельности позволяет Обществу получать существенную прибыль, которая позволяет достигать организации ее целей. Для того чтобы иметь возможность проанализировать и оценить сложившуюся проблемную ситуацию объективно, необходимо полно знать всю ту атмосферу, в которой функционирует организация, т. е. с помощью чего она работает, чем руководствуется и какими документами пользуется. Проблема заключается в следующем: в связи со сложившейся кризисной ситуации в мире возможно закрытие завода «УАЗ»,который поставляет автомобили и сопутствующие к ним товары в исследуемую организацию. Так же на деятельность предприятия влияет его отдаленность от центральных рынков и непосредственных поставщиков товаров. В следствии чего информация в полной мере о ценах товаров и реальной деятельности завода не всегда своевременно доставляется на предприятие. В этом случае присутствует как объективная неопределенность, т.е. информация о возникающих изменениях может доходить с искажениями и главное не своевременно, что очень влияет на предприятие; так и субъективная т.е. возникает на предприятии из-за профессиональных ошибок, упущений или несогласованности.

Итак, ООО «Автосалон Пикомовский» реализует автомобили и сопутствующие товары на региональном рынке. Цена на рынках зависит от качества поставляемых автомобилей и потребностей покупателей. На рынки Общество поставляет УАЗы различных моделей. Объемы реализуемых автомобилей высоки, т. к. организация уже достигла достаточной финансовой мощности. Теперь имеется полное представление о тех условиях, в которых организация осуществляет свою деятельность, связанную с реализацией автомобилей и сопутствующих товаров. Рассмотрим проблемную ситуацию. В 2009г. в мире наступил финансовый кризис, что повлекло снижение спроса, а следовательно и выручки организаций, результатом чего является банкротство многих предприятий.

Посредники и снабженцы предприятия от предприятий-конкурентов и другой информации(СМИ и др.) узнают о возможных сокращениях мощностей на заводе «УАЗ»,который является непосредственным поставщиком реализуемых товаров, в связи с чем вероятно сокращение предлагаемого ассортимента в результате чего фирма может понести убытки. Так как это только предположение, а не факт, то УР будет приниматься в условиях неполной определенности, значит, процесс разработки и принятия данного решения будет отличаться от стандартных.

# 3. Разработка решения, направленного на повышение методики разработки управленческого решения

## 3.1 Постановка задачи и формирование управленческого решения

В предыдущей части курсовой работы была рассмотрена конкретная ситуация, которая сложилась на предприятии ООО "Автосалон Пикомовский". На данном предприятии решение принималось, не учитывая наступивший экономический кризис, в результате чего решение оказалось неэффективным.

Принятие управленческих решений - это сложный процесс, который требует тщательного анализа ситуации, нуждающейся в решении. Для того, чтобы принять качественное решение рассмотрим алгоритм разработки управленческого решения, где показан процесс принятия решения по правилам, состоящий из десяти этапов.

1. Выявление проблемы и ее оценка.

В организации ООО "Автосалон Пикомовский" было принято решение об открытии линии тех. осмотра, но с наступлением экономического кризиса резко сократились продажи автомобилей «УАЗ», и встал вопрос о сокращении поставок данного вида автомобилей.

Таким образом, проблемой является поиск и закупка машин других марок автомобилей.

Далее с помощью методов попробуем установить, какое решение следовало принять, чтобы такой проблемы не возникло.

2. Определение времени, необходимого для принятия решения.

Для разработки данного решения потребуется около месяца. Две недели требуется для заключения договора с фирмами поставщиками машин.

И около двух недель требуется для доставки машин, и запчастей для данных машин в ООО «Автосалон Пикомовский»

Разрабатывать решение будет менеджеры высшего звена компании (заместитель по снабжению и непосредственно сам генеральный директор). За расчет издержек принятого решения будет отвечать главных бухгалтер. Принимать решение будет генеральный директор. Ресурсами будут являться их знание и опыт. Также потребуется информационные, технологические, а главное финансовые ресурсы.

4. Анализ проблемной ситуации

Составим таблицу, в которой отразим доопределяющую проблему с количественной характеристикой и вероятностью наступления данной проблемы, для анализа сложившейся ситуации.

Таблица 8 – Анализ доопределяющих проблем

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Доопределяющая проблема | Количественная характеристика | Вероятность наступления |
| Отсутствие спроса на новый товар | Потеря денежных средств вложенных в новые товары. | 0,4 |
| Невозможность найти поставщика новых товаров. | Увеличение времени на поиск поставщика и заключение договора, вследствие чего организация несет убытки (упущенная выгода). | 0,3 |
| Недостаточность финансовых средств. | Отсрочка получения чистой прибыли в полном объеме. | 0,1 |
| Активизация конкурентной борьбы | Снижение доли рынка, увеличение расходов на рекламу | 0,2 |

5. Формирование множества целей по устранению проблемной ситуации.

Таблица 9 - Множества целей по устранению проблемной ситуации

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Цель | Критерий достижения | Показатель степени достижения | Показатель важности | Условные обозначения |
| ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ | | | | |
| 1.Оптимизация собственных финансовых ресурсов и поиск выгодных условий кредитования | Высвобождение из оборота необходимых денежных ресурсов, | Выполнение договоров поставок без штрафных санкций. | 1 | О1 |

Продолжение таб. 9

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| А | Б | В | 1 | 2 |
| ЖЕЛАТЕЛЬНЫЕ | | | | |
| 1.Выход на новые рынки сбыта продукции | расширение клиентской базы | Сохранение старых клиентов и привлечение новых | 4 | Ж1 |
| 2Стимулирование сбыта | Увеличение объемов продаж | Получение прибыли. | 3 | Ж2 |
| ВЕРОЯТНЫЕ | | | | |
| 1.Подготовка персонала соответствующего уровня. | Специализация на новый вид продукции. | Улучшение качества обслуживание. | 5 | В1 |

6. Определение ограничений по принятию решений

В данном случае могут существовать такие ограничения как:

Финансовые

Нехватка денежных средств для закупки товаров.

Кадровые

Не соответствующая подготовки персонала по реализации новых товаров.

7. Выработка множества альтернативных вариантов решений

Для выработки и оценки множества альтернативных решений используем метод построения дерева решений (рис.).

8. Определение функций предпочтения решений

В качестве функции предпочтения прибыль за вычетом издержек на закупку товаров.

9.определение критериев предпочтения решений

Критерием предпочтения того или иного решения в данном случае выступает прибыль предприятия за вычетом издержек. Рассмотрев дерево решений, определив возможную прибыль предприятия и издержки, связанные с этим решением можно сделать вывод о том, что решение, принятое руководством данной организации является наиболее эффективным.

Дробью показано:

Числитель: оценка достижения цели при данном решении в баллах (для принятой системы от 1 до 10)

при этом: 1 – цель не достигается

2 – цель достигается на 20%

5 – достижение цели на 50%

8 – достижение цели на 80%

10 – цель достигается на 100%

знаменатель: оценка вероятности реализации решения при данной цели (от 0 до 1), при этом сумма вероятностей достижения по одной цели не превышает 1.

Таким образом, проведя матричный анализ оценки решений, можно сделать вывод, что закупку автомобилей и запчастей следует провести за собственные денежные средства и без посредников.

Запчасти 0,1

Запчасти и автомобили 0,6

Запчасти 0,1

Запчасти и автомобили 0,6

Автомобили 0,3

Сокращение объемов поставок основных товаров.

7200000

753600

Новый поставщик 0,9

Старый поставщик 0,1

5760000

576000

5184045

1440000

144000

432000

864000

57600

17280

345600

518404,5

1555213,5

3110427

Без анализа рынка 0,2

Анализ рынка 0,8

Отрицательный результат анализа 0,1

Положительный результат анализа 0,9

Запчасти 0,1

Автомобили 0,3

Запчасти и автомобили 0,6

Автомобили 0,3

,4

Таблица 10 – Матрица оценки решений

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Решения | Цели | | | | Значения |
| О1 | Ж1 | Ж2 | В1 |  |
| Решение 1 | 2  0,05 | 2  0,06 | 3  0,08 | 4  0,07 | 1,0 |
| Решение 2 | 5  0,08 | 3  0,11 | 4  0,12 | 6  0,09 | 3,2 |
| Решение 3 | 6  0,11 | 5  0,15 | 7  0,07 | 8  0,14 | 4,2 |
| Решение 4 | 3  0,04 | 4  0,04 | 2  0,02 | 5  0,03 | 0,1 |
| Решение 5 | 4  0,05 | 2  0,06 | 4  0,07 | 3  0,09 | 1,4 |
| Решение 6 | 4  0,06 | 3  0,07 | 5  0,05 | 4  0,06 | 2,1 |
| Решение 7 | 5  0,14 | 6  0,09 | 5  0,08 | 7  0,09 | 3,8 |
| Решение 8 | 7  0,18 | 6  0,2 | 6  0,19 | 8  0,17 | 4,9 |
| Решение 9 | 9  0,27 | 7  0,21 | 8  0,3 | 10  0,25 | 8,8 |
| Решение 10 | 1  0,02 | 1  0,01 | 2  0,02 | 1  0,01 | 0,07 |

## 3.2 План реализации решения и управленческая оценка его эффективности

В данной части курсовой работы проведем анализ сил влияющих на данное управленческое решение, а также составим график реализации данного управленческого решения с указанием сроков и необходимых мероприятий.

На любое, даже самое простое решение, которое принимает человек в обычной жизни, оказывает влияние множество факторов, что же говорить про решения, принимаемые в организации, от которых может зависеть жизнь и самочувствие целой группы людей. Для определения как и насколько сильно влияет на принятие и реализацию управленческих решений существует множество теорий. Рассмотрим как же внешние и внутренние факторы влияли на управленческое решение, принятое в ООО «Автосалон Пикомовский» по закупки автомобилей и запчастей с помощью анализа поля сил, предложенного Левиным.

**Покупка автомобилей и запчастей**

Укрепление позиций на рынке автомобилей

Получение прибыли

Конкуренция

Денежные расходы

Время заключения договоров и поставки

Движущие силы

Сдерживающие силы

Движущими силами в данном случае являются факторы такие как:

1. экономические (спрос на продукцию предприятия, уровень инфляции);
2. конкуренция (сохранение конкурентоспособности).

Сдерживающими силами будут:

1. денежные издержки на переквалификацию;
2. время, затраченное на обучение;
3. нежелание сотрудников переквалифицироваться.

Далее поэтапно рассмотрим шаги, которые необходимо совершить, реализуя разработанное нами управленческое решение. Для этого построим план – график реализации решения (таблица 11).

Таблица 11 – График реализации решения

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Мероприятие | 1 неделя | 2неделя | 3 неделя | 4 неделя | 5 неделя | 6 неделя |
| 1Выбор поставщиков, оценка ассортимента, расчет условных издержек. |  |  |  |  |  |  |
| 2. Заключение договоров, согласование сроков поставки. |  |  |  |  |  |  |
| 3. Поставка, переподготовка персонала. |  |  |  |  |  |  |
| 4.Получение груза, проверка соответствия нормативов, условиям договора. |  |  |  |  |  |  |
| 5Оптимизация торгового ассортимента. |  |  |  |  |  |  |

# Заключение

Метод разработки управленческих решении, как метод управления – это логически упорядоченная совокупность способов, приёмов, операций и процедур целенаправленного воздействия субъекта, обеспечивающая (вместе с другими методами и механизмами) достижение заданных целей. При разработке управленческих решений используется множество методов, например, таких как дерево целей, дерево решений, планирование с помощью средних темпов роста и т.д.

В первой части курсовой работы мы рассмотрели теоретические аспекты управленческого решения и методики анализа их разработки в частности. Вторая часть курсовой работы включает рассмотрение организационно–правовой структуры организации, определение целевого портрета при помощи метода «дерево целей», анализ внутренней и внешней сред с приведением статистических данных, а также описание одной из проблемных ситуаций, возникших в данной организации. В третей части работы было разработано управленческое решение, приняв которое организация могла бы избежать проблемной ситуации, а также приведен план по реализации разработанного решения с применением метода анализа поля сил К. Левина.

В результате проведенного анализа было разработано решение о закупке автомобилей и запчастей в целях увеличения чистой прибыли и сокращения издержек.

Таким образом, правильное и точное применение методов разработки управленческих решений позволит предприятию принимать эффективные решения и достигать поставленных целей, что в свою очередь даст возможность использовать свой потенциал более эффективно, в направлении главной деятельности, охватывая новые рыночные ниши и усиливая свою конкурентоспособность.

# Список используемой литературы:

1. Голубков Е.П. Сущность и характерные особенности управленческих решений / Е.П. Голубков // Менеджмент в России и за рубежом. 2003.-№1, 2003.- с.122-141.
2. Голубков Е.П. Сущность и характерные особенности управленческих решений / Е.П. Голубков // Менеджмент в России и за рубежом. 2003.-№2, 2003.- с.105-123.
3. Учет риска при принятии управленческих решений на этапе формирования бюджета / В.Н. Самочкин, О.А. Тимофеева, А.А. Калюкин, Р.А. Захаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000 - №3-с.52-58.
4. Слоненко А. Принятие решений / А.Слоненко // Консультант директора. -2002. -№12-с.21-24.
5. Пашутин С.Б. Следуем логике бизнеса при принятии управленческих решений / С.Б. Пашутин // Менеджмент. 2004.- №5, 2004.-с.31-33
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд.: Учебник. – М.: Фирма «Гардарика»,1996.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учеб. для ВУЗов.-М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2004.-511с
8. Глущенко В.В., Глущенко И,И. Разработка управленческого решения. Г.Железнодорожный: НПЦ «Крылья», 1997г.
9. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. – М.: Экономика, 1994. – 175с.
10. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений. Учеб. пос. М.: Деловая литер-ра, 1998г.- 288с.
11. Карданская Н.Л. Принятие управленческих решений.: Учеб. для ВУЗов. –М.: ЮНИТИ, -1999г.
12. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений / Под. Ред. В.Д. Шадрикова. – М.: Юристъ, 1998г.
13. Кокорев В.П. Курс лекций по менеджменту : учеб. пос. – изд-во АГЦ, 1998г – 436с.
14. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента Учеб. пос. – М.: ООО Издательско – Консалтинговое Предприятие «ДЕКА», 2004.-896с.
15. Кхол Й. Эффективность управленческих решений. Пер. с чешск. – М.: Прогресс, 1989г.
16. Лебедев О.Т. Основы менеджмента. Санкт-Петербург Издательский дом «МиМ», 1997.
17. Литвак Б.Г. Экспертные оценки и принятие решений. –М.: Патент, 1996г.
18. Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле: Учебник. – М.: Экономика, 1996.-191с.
19. Менеджмент организации. / Под редакцией З.П. Румянцевой. Москва, 1996.-432с
20. Менеджмент. (Современный Российский менеджмент): Учебник для ВУЗов (Ф.М. Русинов, М.Л. Разу, В.А. Денисов и др.; под ред. Ф.М. Русинова, М.Л.Разу. – М.: ФБК-ПРЕСС, 1999, - 504 с.
21. Менеджмент: Учеб. для ВУЗов / Под ред. М.М. Игнатьевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998г.
22. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.: <Дело>, 1993.
23. Радугин А.А., Зайцева О.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пос. для ВУЗов / Науч. Редактор А.А. Радугин.-М.:Центр, 1998.-432с.
24. Райзберг Б.А., Фатхундинов Р.А. Управление экономикой. Учебник М.: ЗАО «Бизнес-Школа» «ИНТЕЛ-СИНТЕЗ», 1999г.-784с.
25. Рейльян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. М.: 1991.
26. Ременников В.П. Разработка управленческого решения: Учеб. пос. для ВУЗов.-М.:ЮНИТИ- ДАНА, 2000 – 140с.
27. Ромащенко В.Н. Принятие решений: ситуации и советы. Киев: Политиздат Украины, 1990.
28. Саркисян С.А. Теория прогнозирования и принятия решений. – М.: Высшая школа, 1997г. – 351с.
29. Сацков Н.Я. Методы и приемы деятельности менеджеров и бизнесменов. Санкт-Петербург, 1993.
30. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М. Г. Лапусты. / М.: ИНФРА-М, 1996.
31. Толковый словарь по управлению: - М.: Аланс, 1994г. – 252с.
32. Уткин Э.А. Управление фирмой. – М.:«Акалис», 1996.
33. Фатхундинов Р.А. Разработка управленческого решения : Учеб. для ВУЗов. – М.: «Бизнес – школа» ИНТЕЛ- СИНТЕЗ», 1998г.
34. Фатхундинов Р.А. Система менеджмента: Учеб.пос., 2-е изд. – М.: ЗАО «Бизнес-Школа «ИНТЕЛ-СИНТЕЗ», 1997г.- 352с.
35. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. Москва:«Интел-синтез»,1997.
36. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.:«Интел-Синтез», 1997.
37. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. 4-е изд., перераб. И доп. –М.:ИНФРА-М.-2001.-283с.
38. Цыгичко В.Н. Руководителю – о принятии решений. М.: ИНФРА-М, 1996.
39. Чаплина А.Н. Кошелева И.В. Культура управления: Учеб. пособие /КГТЭИ.- Красноярск, 1997.-100с.
40. Чаплина А.Н., Кошелева И.В. В поисках эффективного управления: Учеб. пособие /КГТЭИ.- Красноярск,1999. -168с.
41. Эддоус М., Стенсфилд Р. Методы принятия решений / Перю с англ., Под ред. И.И.Елисеевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.

# Приложения

1. Литвак Б. Г. разработка управленческого решения: Учебник. М.: Дело, 2003 . – 392 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений: учебник для вузов.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.- 271с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Кнышова Е. Н., Панфилова Е.Е. Экономика организации: Учебник. – М.: ФОРУМ :ИНФРА – М, 2004. – 336 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: Учебник. – М.: ИНФРА-М. – 2001. – 283 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Абчук В.А. Интенсификация: принятие решений. – Л.: Лениздат, 1989. – 174 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник.-М.:ИНФРА-М.-2001. [↑](#footnote-ref-6)
7. Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений: учебник для вузов.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.- 271с [↑](#footnote-ref-7)
8. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент – М.: Гардарика, 1998. -528 с. [↑](#footnote-ref-8)