

## Содержание.

1. Введение	3
2. Аналитическая часть	4
3. Научно-методическая часть	9
4. Проектная часть	18
5. Расчетная часть	24
6. Заключение	30
7. Список использованной литературы	32

---

---

## 1. Введение

Создание большого числа предприятий различных форм собственности в период становления рыночного хозяйства в нашей стране привело к тому, что руководителям пришлось учиться управлять самостоятельно, а не по указке «сверху». Одним из элементов самостоятельного управления деятельностью предприятия является принятие управленческих решений.

Процесс принятия управленческих решений актуален в силу того, что все больше расширяются масштабы, количество элементов и взаимосвязей подсистем в организационных системах. Усложнение связей между элементами системы вызывает неопределенность в знании реальной структуры системы, что может быть связано с так называемым человеческим фактором, умышленным или специальным искажением информации и т.д.

Иногда определение управленческого решения ограничивают лишь выбором возможного варианта действий. Такой подход обедняет содержание этой категории теории менеджмента и не соответствует его сущности.

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

Целью написания данной работы является ликвидация неудовлетворительной работы предприятия посредством разработки и принятия управленческого решения в сфере маркетинговой составляющей деятельности фирмы. Объектом исследования является фирма ЗАО «Промматериал».

Актуальность работы объясняется тем, что существование любой организации невозможно без постоянного ежедневного принятия и реализации тех или иных решений на различных уровнях управления. Управленческие решения при этом направлены на достижение наиболее оптимального результата деятельности организационно-производственной системы.

Объектом управления является маркетинговая структура анализируемого предприятия. Субъектом управления – система управления ЗАО «Промматериал».

Итогом принятия рационального управленческого решения является повышения показателей эффективности деятельности ЗАО «Промматериал».

## 2. Аналитическая часть

Рассматриваемое в работе предприятие ЗАО «Промматериалы» занимается производством и продажей строительных материалов. Фирма была образована на базе бывшей снабженческой базы шесть лет назад. Этим объясняется то, что фирма имеет штат специалистов-производственников, а реализация продукции хворает.

Можно представить рассматриваемое предприятие как систему. Далее приведу таблицу функций и элементов организации.

Таблица 1. Таблица функциональных портретов ЗАО «Промматериал»

Функции	Элементы		
	Занятый персонал	Использование автопарка	Использование вычислительной техники
Производство продукции	56	2	2
Реализация продукции	5	4	1
Доставка продукции	1	1	-
Исследования рынка	2	-	1
Разработка новых видов продукции	3	-	2
Финансовое обслуживание	2	-	1

Для диагностики проблем и дальнейшего прогнозирования необходимо провести детальный анализ объекта прогнозирования.

Цель анализа – получение информации, необходимой для диагностики проблемы и прогнозирования развития объекта управления в интересах принятия решения менеджером.

Анализ предполагает изучение:

Москва, tt.03.24 г.

- 
- 
- макроокружения;
  - конкурентной среды;
  - внутренней среды.

Как и любая система, рассматриваемая организация действует в совокупности и во взаимодействии с внешней средой. Такое взаимодействие проявляется в следующем:

- в закупке сырья и материалов у сторонних поставщиков;
- в подборе и смене персонала;
- во влиянии вкусов и предпочтений потребителей на ассортимент производимой продукции;
- в действиях конкурентов;
- в регулировании деятельности организации со стороны государственных и иных органов власти и т.д.

Анализ макроокружения показал, что на предприятие оказывается влияние со стороны правовых органов в сфере обязательного лицензирования деятельности и сертифицирования продукции. Это влияние ощущается в повседневной деятельности, но не несет в себе негативного воздействия и снижения результативности деятельности. Затраты, понесенные предприятием в ходе осуществления перечисленных мероприятий, относятся на снижение прибыли.

Политические процессы, происходящие в стране, также оказывают опосредованное воздействие в той мере, в какой снижается покупательная способность населения по отношению ко всем товарам и услугам, и в частности к строительным материалам.

Большее по сравнению с предыдущими параметрами влияние оказывает развитие научно-технического прогресса и достижения современных технологий. Это выражается в разработке современных материалов и технологий их производства, а также в усовершенствовании традиционных методик строительства. Этот процесс снижает конкурентоспособность традиционных строительных материалов и технологий и вытесняет их с рынка.

Анализ объектов и субъектов управления проводится в системном единстве с анализом внешней среды.

Изучение конкурентной среды позволило выявить тот факт, что непосредственные конкуренты, т.е. производители аналогичной продукции не

оказывают сильного воздействия на потребителей, рыночные сегменты поделены приблизительно пропорционально. Существует собственный круг постоянных потребителей в виде крупных промышленных предприятий и строительных организаций. Производители же морально иного ассортимента строительных материалов отняли часть потребителей и оказывают не значительное воздействие на сформировавшуюся конъюнктуру рынка.

Структурная схема контроля и диагностики проблемы приведена на рисунке Error: Reference source not found.

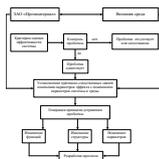


Рисунок 1. Структурная схема контроля и диагностики проблемы.



Рисунок 2. Дерево проблем фирмы ЗАО «Промматериал».

Москва, тт.03.24 г.

---

---

На предприятии обнаружена проблема. Под проблемой понимается критическое рассогласование между желаемым и реальным состоянием. В данном случае это хорошо налаженное производство и плохо поставленный сбыт, тогда как при хорошем производстве не должен отставать и сбыт, чтобы иметь возможность инвестировать свободные финансовые ресурсы в еще большее расширение производства или его усовершенствование.

Осознание проблемы состоит в установлении факта ее существования по результатам контроля деятельности или исследования рыночных возможностей. Проблема, достигшая определенной остроты, трансформируется в мотив для деятельности организации и ее менеджеров.

Структурировать проблему позволяет процесс построения дерева проблем. Дерево проблем приведено на рисунке Error: Reference source not found.

По результатам работы по выявлению проблемы, перед персоналом предприятия была поставлена цель – увеличить объемы сбыта готовой продукции в течение 6 месяцев и повышение потребительского предпочтения именно в сторону нашей продукции.

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

В практической части моей работы я рассмотрю процесс принятия управленческого решения по решению выявленной проблемы и устранению неудовлетворительных результатов работы.

---

---

### 3. Научно-методическая часть

Управленческое решение – это фиксированный управленческий акт, выраженный в письменной или устной форме и реализуемый для решения проблемной ситуации.

Принятие управленческого решения – это процесс выбора разумной альтернативы решения проблемы, являющийся ключевым моментом в системе менеджмента. Результаты реализации принятых управленческих решений служат наиболее объективной оценкой искусства руководителя.

Непосредственными результатами управленческих решений являются изменения, происходящие в процессе совместной деятельности людей, в комплексе экономических и социальных показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятий. Это обуславливает необходимость рассмотрения основных положений теории принятия решений и применения их в практической деятельности руководителей.

В наиболее общем виде теория принятия решений представляет собой раздел науки управления, включающий исследование проблем постановки цели и задачи, определение критериев и показателей информационного обеспечения вариантов решения и их оптимизацию.

Необходимость применения теории принятия решений в практической деятельности руководителей обусловлена следующими обстоятельствами:

1. Анализ фактического состояния объекта управления на основе контрольной информации проводится по определенной сумме параметров.
2. Определение наличия отклонений от программно-состояния в настоящем и возможности их возникновения в будущем, устранение или предотвращение которых требует управляющего воздействия. На этом этапе необходимо принимать во внимание прогнозную информацию о будущем состоянии объекта управления и окружающей среды, с тем, чтобы предвидеть возникновение противоречия, предотвратить его усугубление и появление конфликтной ситуации. В случае отсутствия отклонения переходим к этапу 3, в случае наличия отклонения – к этапу 4.

3. Если установлено, что по сумме контролируемых параметров отклонений нет, то при их отсутствии и по другим параметрам процесс заканчивается. Если же отклонения имеются или есть предпосылки их возникновения, то следует вернуться к этапу 1.
4. Анализ ситуации и определение причин отклонений. При положительном ответе на этапе 2 приступаем к изучению ситуации и характеристике причин, вызвавших отклонение. Для диагностического анализа в ряде случаев целесообразно привлечь группу экспертов, сформированную из опытных высококвалифицированных специалистов.
5. Причины, вызвавшие отклонение, могут быть внутренними или внешними по отношению к системе. Если установлено, что причины отклонения внутренние, переходим к этапу 7, в случае «нет» – к этапу 6.
6. Устанавливаем, являются ли причины отклонения внешними. В случае «да» переходим к этапу 7, при отрицательном ответе необходимо вернуться к этапу 4 и установить причины и характер отклонений.
7. Этап определения стратегии решения. Этот этап сложный и ответственный. Он включает постановку цели, определение критериев достижения цели, поиск средств и способов ее достижения.

Для определения главной цели составляем полный перечень целей, а затем на основе количественной и качественной характеристик каждой из них выявляем приоритет какой-либо одной.

Особое значение на данном этапе имеет прогностическое обоснование цели. Прогнозное исследование может быть направлено как на определение реально достижимой, отвечающей потребностям общественного развития цели, так и на поиск средств и способов достижения поставленной цели.

8. Оценка конкретной обстановки. После разработки стратегии решения необходимо провести оценку обстановки по кадрам, ресурсам, технике, времени, технологии, эффективности в настоящем с учетом тенденций изменения этих условий в перспективе.

- 
- 
9. Устанавливаем исходя из информации, полученной на этапе 8, соответствует ли выбор цели и способов ее достижения реальной обстановке. В случае «нет» необходимо вернуться к этапу 7 и вновь пересмотреть стратегию решения, в случае «да» переходим к этапу 10.
  10. Подготовительный этап выработки решения, определение круга должностных лиц и функциональных подразделений, которые необходимо включить в ход процесса, а также ответственных за выполнение конкретных работ и должностного лица соответствующей ступени иерархии управления, имеющего право на окончательное принятие решения. Результатом подготовительного этапа должен быть план работ по выработке решения.
  11. После подготовительного этапа следует информационный. На этом этапе осуществляются поиск, сбор и обработка необходимой для принятия решения информации.
  12. Анализируем, достаточно ли собранной информации для принятия решения. В случае «нет» переходим к этапу 13, в случае «да» – к этапу 14.
  13. Устанавливаем возможность получения дополнительной информации. В случае «да» – возврат к этапу 11, в случае «нет» переходим к этапу 14.
  14. Уточнение прогноза результата. На основании всей собранной информации уточняем объективные условия и возможности достижения цели, а также анализируем возможные изменения в ходе этого процесса и их влияние на конечный результат.
  15. Выработка экспертных рекомендаций по элементам решения. В ходе рассматриваемого процесса неоднократно прибегаем к рекомендациям экспертов, что вызвано, во-первых, наличием неформализуемых ситуаций, явлений и факторов, влияющих на них, во-вторых, желанием, повысить эффективность формальных методов (область применения которых ограничена), сочетая их с

---

---

эвристическими. Вместе с тем привлечение экспертов позволяет при необходимости получать дополнительную информацию посредством усреднения мнений высококвалифицированных специалистов.

16. Выработка решения. Изучив особенности ситуации, определив главную цель и всесторонне оценив обстановку на основании полной, достоверной и своевременной информации, осуществляем разработку возможных вариантов решения, их оценку и сравнение. Возможные альтернативы решения удобнее всего разрабатывать при помощи моделирования.

В случае неформализуемости ситуации или в условиях дефицита времени альтернативы решения можно успешно разрабатывать при помощи эвристических методов (методы Дельфи, консенсуса, мозговой атаки).

Возможные варианты решения оцениваются по соответствующим критериям оптимальности и эффективности. Альтернативы следует сравнивать с учетом последствий (экономических, социальных и т.п.) для каждого варианта решения. В результате сравнения и оценки альтернатив выбираем наилучшее решение.

17. Выработанный проект решения следует всесторонне обсудить на специальном совещании при участии представителей общественных организаций, непосредственных разработчиков проекта решения, высококвалифицированных специалистов и производственников. Цель обсуждения – внесение замечаний и дополнений к представленному проекту решения, а также анализ того, найден ли наилучший вариант. В случае «да», приняв к сведению высказанные замечания и дополнения к решению, переходим к этапу 19, в случае «нет» – к этапу 18.

18. На этом этапе следует установить, возможны ли дополнительные варианты решения. При положительном ответе – возврат к этапу 16, при отрицательном переходим к этапу 19

19. Принятие решения. На этом этапе руководитель единолично или коллегиально (совместно с представителями общественных организаций и специалистами) анализирует решение,

---

---

приложенные к нему материалы и выбирает окончательный вариант. Принятое решение фиксируется и оформляется соответствующими документами, в которых указываются: цель решения; перечень мероприятий, подлежащих реализации; ответственные за выполнение этих мероприятий; сроки реализации решения и т.д.

20. На основании приказа или распоряжения разрабатывается план реализации принятого решения, что рекомендуется делать при помощи сетевой матрицы. Для этого нужно составить перечень работ и указать, кто, как, когда, с кем, где и в какой последовательности должен выполнять определенный этап. После этого перед каждым участником ставится конкретная задача: (а) – (ж).
21. Документальное оформление задач.
22. Этап организации выполнения решения включает пропаганду и разъяснение решения, координацию его осуществления, оперативное регулирование и корректировку: (а) – (г). Для обеспечения эффективной реализации решения рекомендуется прогнозировать ход выполнения принятой программы действий, факторы, способствующие и препятствующие достижению цели.
23. Выполнение решения контролируется по промежуточным и конечным результатам и срокам выполнения программы реализации. Полученная информация в ходе выполнения решения периодически обрабатывается в целях прогнозирования выполнения программы в течение следующего отрезка времени. Прогнозные данные анализируются с учетом заданных ограничений и других контролируемых параметров.
24. На основании информации, полученной на этапе 23, определяется наличие отклонений. В случае «нет» процесс заканчивается, в случае «да» переходим к этапу 25.
25. Определяем, насколько выявленные отклонения серьезны (с точки зрения предъявленных к программе требований и ограничений) и

---

---

нужны ли дополнительные решения. При ответе «нет» следует вернуться к этапу 22 и ограничиться простой корректировкой. При наличии серьезных отклонений, требующих воздействия на систему, возникает необходимость возобновить процесс с этапа 1 для выработки и реализации дополнительного решения.

Данный «типовой» алгоритм процесса выработки и реализации управленческих решений, оставляя в полной мере простор для творчества менеджера, позволяет систематизировать решения, упорядочить, подчинить их определенному логическому плану, а также значительно облегчает контроль и координацию действий исполнителей. Алгоритм может стать основой при составлении структурно-информационных схем процесса и программ решения на компьютере. На его базе удобно разрабатывать более детальный перечень работ и операций для планирования процесса и осуществления других организационных мероприятий, в частности для организации индивидуальной работы руководителя. Важно отметить, что данный алгоритм в практике управления должен применяться творчески, с учетом сложности и значимости решаемой проблемы и таких факторов, как срочность и возможность получения опытных данных.

Для того чтобы быть эффективным, т.е. достигать некоторых поставленных целей, решение должно удовлетворять ряду требований:

- 1) быть реальным, т.е. исходить из достижимых целей, реально располагаемых ресурсов и времени (поэтому решение должно содержать цели, декомпозицию (расчленение) цели на задачи, оценку располагаемых и потребных ресурсов, сценарий достижения целей в результате решения задач и другие элементы соответствующей направленности);
- 2) содержать механизм реализации, т.е. содержание решения должно включать разделы, охватывающие организацию, стимуляцию, контроль при реализации решений;
- 3) быть устойчивым по эффективности к возможным ошибкам в определении исходных данных (робастным);
- 4) готовиться, приниматься и выполняться в реальном масштабе времени тех процессов, которыми управляют с учетом возможных скоростей развития нештатных, аварийных ситуаций (иногда это важнейшее требование пытаются игнорировать. Рассматривается только управление

---

---

в штатных ситуациях);

- 5) быть реализуемыми, то есть не содержать положений, которые сорвут исполнение в результате порождаемых им конфликтов (Например, несоответствие функций подразделений применяемым технологиям порождает в организационно-производственной системе (ОПСО линейно-функциональный конфликт);
- 6) быть гибким, то есть изменять цель и(или) алгоритм достижения цели при изменении внешних или внутренних условий, содержать описание состояний объекта управления, внешней среды, при которых выполнение решения должно быть приостановлено и начата разработка нового решения;
- 7) предусматривать возможность верификации и контроля исполнения.

Цели и задачи должны быть реальными, соотноситься с располагаемыми ресурсами и их видами для решения конкретных задач, а также теми способами и технологиями, которые предполагается применять. Это предполагает использование различных видов нормирования при прогнозировании и планировании решений.

Решение будет реализуемым, если оно предусматривает:

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

Организация выполнения решения может включать два аспекта.

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

Во-вторых, это изменение функций, структуры, параметров уже существующей системы. В частности, важно избежать в организационно-производственной системе линейно-функционального конфликта, порождаемого несоответствием административного деления организационно-производственной системы и используемых технологий. При этом происходит перераспределение функций подразделений, их специализации и, соответственно, власти, ответственности, ролей отдельных менеджеров в организационно-производственной системе, со всеми вытекающим отсюда последствиями. Более подробно этот вопрос рассматривается в разделах, посвященных проектированию

---

---

организационных структур, власти, лидерству и конфликтам в организации.

Стимулирование исполнения решения тоже может быть двояким:

- общеорганизационным;
- целевым.

Общеорганизационным стимулированием называют стимулирование, обеспечиваемое фактом работы в данной организации на данной должности, с соответствующими ей материальным вознаграждением, социальным статусом, возможностью к самореализации.

Угроза потери должности может обеспечивать выполнение решения до тех пор, пока соответствующие этой должности факторы здоровья (загрузка, вознаграждение, безопасность и т.п.) находятся в приемлемом для данной категории менеджеров диапазоне. При выходе факторов здоровья за пределы названного диапазона общеорганизационной мотивации становится недостаточно. Поэтому при разработке решения, во-первых, необходимо проверить, является ли достаточным уровень общеорганизационного стимулирования, и, если это не так, предусмотреть целевые меры и выделить на это соответствующие ресурсы. При этом в качестве мотивирующих ресурсов могут использоваться не только материальные, но и моральные стимулы, а также ожидание карьерного роста. Например, в период социализма, при разработке новых авиационных комплексов ключевые участники проекта знали, что, в случае успеха, их ждут продвижение в научной сфере (например, через лимиты по званиям: «академик, доктор, кандидат технических наук», продвижение по административной лестнице и т.д.).

Отсутствие реальных мероприятий по контролю, особенно, когда это известно еще на стадии разработки решений, могут делать всю остальную работу по подготовке и принятию решений бессмысленной.

Качество управленческого решения определяет в значительной мере конечный результат и эффективность выполнения задач управления. Оно (качество управленческого решения) зависит от ряда факторов:

- 1) качества исходной информации, определяемого ее достоверностью, достаточностью, защищенностью от помех и ошибок, формой представления (Известно, что точность результатов расчета не может быть выше точности, используемой для расчета информации);
- 2) оптимального или рационального характера принимаемого решения;
- 3) своевременности принимаемых решений, определяемой скоростью их

---

---

разработки, принятия, передачи и организации исполнения;

- 4) соответствия принимаемых решений действующему механизму управления и базирующихся на нем методов управления;
- 5) квалификации кадров, осуществляющих разработку, принятие решений и организацию их исполнения;
- 6) готовности управляемой системы к исполнению принятых решений.

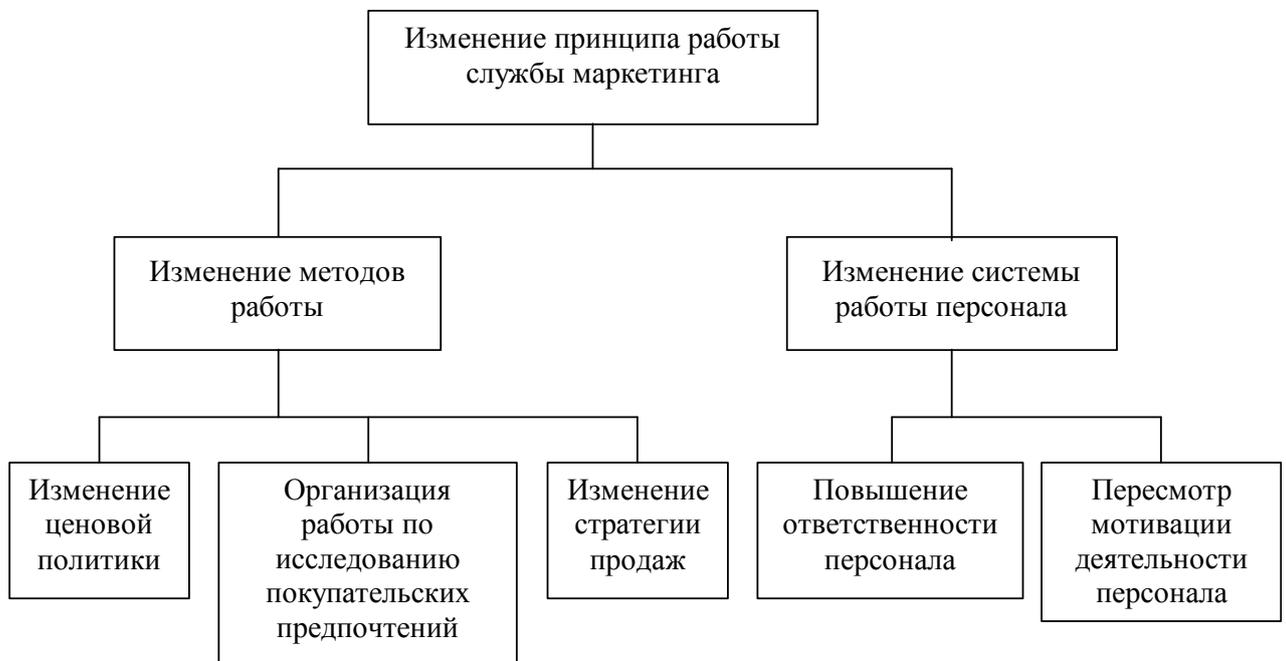
Кроме того, чтобы быть качественным, управляющее решение должно быть устойчивым по эффективности к возможным ошибкам в определении исходных данных и гибким - предусматривать изменение целей и алгоритмов достижения целей. В противном случае незначительные по величине отклонения исходных данных, которые могут возникнуть в любой момент и по различным причинам, будут переводить управленческое решение из разряда эффективных в число неэффективных.

#### 4. Проектная часть

Далее, согласно, приведенных материалов о проделанной работе по выявлению проблем, руководством предприятия выявлена наиболее важная для стратегического развития предприятия проблема. Она связана с перестройкой принципов работы маркетингового подразделения фирмы. В рамках решения данной проблемы можно выделить несколько направлений ее решения. С одной стороны, это изменение методологического подхода к организации службы маркетинга на предприятии. А с другой стороны, это изменение влияния человеческого фактора на решение проблемы.

Можно предложить несколько вариантов решения данной проблемы. Приведу их в виде дерева решений (рисунок Error: Reference source not found):

Алгоритм выбора метода решения определенной проблемы представлен на



**Рисунок 3. Дерево решений.**

рисунок Error: Reference source not found.

Согласно приведенного мной алгоритма выбора и принятия управленческого решения проблемы увеличения эффективности деятельности фирмы «Промматериал» были выбраны и оценены как наиболее отвечающие поставленным целям и задачам, следующие решения:



**Рисунок 4. Алгоритм выбора и принятия управленческого решения.**

1. Сформировать новую структуры маркетингового отдела фирмы.
2. Принять как основную в системе мотивации деятельности персонала программу материальной заинтересованности персонала в повышении объемов продаж и премирования по результатам деятельности фирмы за каждый квартал.
3. Построить систему продаж через привлечение дилеров и дистрибьюторов на договорной основе.
4. Ценовую политику установить по системе «издержки плюс».
5. Провести исследование рынка строительных материалов и покупательских предпочтений, после чего разработать ассортимент производимой продукции и производственную программу в соответствии с результатами исследований.

Критерий эффективности управленческого решения выражается, как правило, в виде совокупности показателей и выступает в качестве мерила познания изучаемого явления.

При выборе критерия эффективности решения следует руководствоваться следующими основными требованиями:

- во-первых, он должен быть выражен количественно, т.е. иметь физический смысл;
- во-вторых, должен наиболее полно отражать результаты решения;
- в-третьих, быть достаточно простым, понятным и конкретным.

Как правило, процесс выбора критерия эффективности основывается на логических рассуждениях и интуиции лица, принимающего решение.

Критерием оценки эффективности решения поставленной проблемы будет являться создание такой маркетинговой службы на предприятии, при которой вся произведенная продукция будет реализована за период производства следующей партии продукции с максимальной прибылью.

Для окончательного принятия решений по каждому исследуемому варианту необходимо сопоставить как получаемый в результате принятия решения эффект, так и возможные затраты (денежные, затраты трудовых, материальных и прочих ресурсов) на его реализацию. Количественная оценка эффекта, полученного в результате принятия того или иного решения, выражается не только в денежной форме, но и зависит от изменений в составе капитальных вложений, социальных условий труда, психологического климата и т.д.

---

---

Сопоставление вариантов предусматривает исключение непригодных и выбор наиболее приемлемых. Анализ производится с использованием методов экономического и системного анализа.

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

Из предложенных способов решения проблемы два не удовлетворили фирму сразу:

во-первых, изменение ценовой политики не представляется возможным, т.к. данный рынок самостоятельно регулирует уровень цен на основании спроса и предложения;

во-вторых, изменение структуры службы маркетинга считается не целесообразным, т.к. фирма имеет квалифицированных специалистов, а поиск нового персонала займет время и приведет к дополнительным расходам денежных средств.

Реально возможными остались только варианты изменения стратегии продаж на основании изучения спроса покупателей.

Для принятия решения, требующего определения и учета значительного числа факторов, целесообразно привлекать тех сотрудников, которые в большей или меньшей степени знакомы с поставленной проблемой и смогут дать определенные рекомендации при ее рассмотрении. Отмечается, что групповые решения эффективны при условии, если группа невелика по составу и числу ее членов имеется возможность непосредственного общения для обсуждения решений. При этом ценность решения, принимаемого группой, выше и его компетентность больше, чем решения, принятого единолично.

Итак, принято решение об изменении стратегии продаж с одновременным изучением потребителей и их спроса на продукцию.

Для этого составили следующее дерево целей (см. рисунок Error: Reference source not found).



**Рисунок 5. Дерево целей.**

В соответствии с приведенным деревом решений необходимо установить все моменты риска с целью их заблаговременного исключения из практической деятельности фирмы. Для рассматриваемого производственного предприятия «Промматериал» можно выделить следующие рисковые ситуации:

- Разработанный ассортимент продукции, не востребован на рынке и

---

---

возникла необходимость срочной распродажи товарных остатков с целью не допущения остановки производственного процесса;

- Произошел технологический сбой, что повлекло не выполнение договорных обязательств и дополнительные расходы по восстановлению процесса производства и на штрафные санкции;
- Произошел разрыв договорных отношений с одним из дилеров, который нес на себе основную нагрузку по реализации продукции, что может вызвать застой готовой продукции на складе;

Для локализации приведенных рисков ситуаций могу привести вариант возможной деятельности сразу с несколькими дилерами и одновременное поддержание собственной сбытовой сети. Я имею в виду, что необходимо заключать агентские соглашения одновременно с несколькими фирмами, чтобы не допустить провала в деятельности из-за сбоев в работе одного крупного агента. При этом остро встает вопрос о согласовании графиков поставок и отгрузок, чтобы избежать не цикличности в процессе реализации. То есть график должен быть составлен таким образом, чтобы в каждый отрезок времени продукцию обязательно получал какой-либо дилер, а если есть необходимость накопить большой объем продукции одному потребителю, то в это время не отгружается продукция другим потребителям.

С другой стороны, необходимо производить несколько видов продукции, а не делать ставку на какой-либо один товар, так, чтобы существовала взаимозаменяемость.

---

---

## 5. Расчетная часть

К принципам экономического обоснования принятия управленческого решения относятся:

- учет факторов времени;
- учет затрат и результатов относительно жизненного цикла товара;
- применение системного подхода;
- применение комплексного подхода;
- обеспечение многовариантности технических решений;
- обеспечение сопоставимости вариантов по исходной информации;
- учет факторов неопределенности и риска.

Рассмотрю подробнее некоторые из этих принципов.

Сущность фактора времени заключается в том, что инвестор, вложив свои средства в какое-нибудь мероприятие, через несколько лет получит большую сумму. Вычтя из этой суммы первоначальные вложения, получим прибыль от вложений.

Применение комплексного подхода к расчету экономического эффекта выражается в том, что наряду с расчетом прямого экономического эффекта от реализации технических новинок необходимо учитывать побочные, сложные по методу расчета социальные и экологические эффекты от повышения показателей экологичности и эргономичности нового объекта.

К этим показателям относятся сокращение вредного воздействия на воздушный бассейн, почву, воду, природную среду, повышение уровня автоматизации управления, снижение показателей радиоактивности, уровня шума, вибрации и др. Эти показатели должны обеспечивать сохранение жизни (здоровья) человека и охрану окружающей природной среды.

Обеспечение многовариантности технических и организационных решений является одним из важнейших принципов менеджмента. Без анализа международного опыта, непосредственных конкурентов нечего братья за дело, тратить впустую капитал. Инвесторы (частные или государственные) в условиях рыночных отношений, жесткой конкуренции должны не семь, а сто раз отмерить (при помощи компьютера), прежде чем отрезать. Можно еще раз вспомнить соотношения 1:10 :100 :1000, где один доллар – экономия на принятии упрощенного решения на стадии его формирования, а 10,100, 1000 - потери на последующих стадиях жизненного цикла решения. К реализации принимается

---

---

варианте наибольшим экономическим эффектом.

Сопоставимость вариантов расчета по исходной информации обеспечивается путем приведения их к одному объему (как правило, по новому варианту), к одним срокам, уровню качества, условиям применения. На практике не всегда одновременно проявляются все перечисленные факторы. Некоторые из них приводятся в сопоставимый вид путем применения для всех вариантов одной и той же математической модели расчета.

Мероприятия по повышению качества процесса в системе (в нашем случае это процесс доставки сырья) – совершенствование технологии, организации производства, оперативного управления, повышение уровня автоматизации. В этом случае эффект получается у потребителя за счет «переноса» высокого качества «входа» системы через процесс системы к ее «выходу».

Допустим, качество «входа» отвечает требованиям конкурентоспособности – оценивается на «отлично», а качество процесса удовлетворительное, т.е. технология и организация процессов не отвечают требованиям «входа». Тогда и на «выходе» системы будет «удовлетворительно». Для использования преимуществ высокого качества «входа» следует обязательно повысить качество процесса. На это мероприятие изготовителю требуются дополнительные затраты (себестоимость товара, как правило, повышается).

Эффект, получаемый потребителем за счет применения более качественного товара и соответственно более полного удовлетворения своих потребностей либо выпуска с применением данного товара более качественной продукции (реализуемой по большей цене) или в больших количествах (за счет повышения качества товара), в условиях конкуренции автоматически распределяется между изготовителем и потребителем товара через его цену на рынке.

Экономический эффект разработки и реализации мероприятий по совершенствованию технологии, организации производства, системы оперативного управления либо повышению уровня автоматизации производства (в целом – повышение качества процесса в системе) изготовитель товара определяет по формуле

где  $E$  – ожидаемый экономический эффект разработки и внедрения мероприятий по повышению качества процессов в системе за срок применения мероприятий ( $T$  – срок применения мероприятий)

)

количество наименований выпускаемых фирмой товаров, на которые распространяется данное мероприятие,

прогноз цены  $i$ -го товара в году  $t$

прогноз себестоимости единицы  $i$ -го товара в году  $t$

прогноз налогов по единице  $i$ -го товара в году  $t$

прогноз объема выпуска  $i$ -го товара в году  $t$

годовые вложения инвестиций в мероприятия по повышению качества процессов в системе,

единовременные затраты на повышение качества процессов в году

Эффективным управленческое решение можно считать в том случае, если не существует другого решения, имеющего более высокие оценки хотя бы по одному критерию и равные оценки по остальным критериям эффективности. Правильный выбор критерия эффективности, по существу, эквивалентен не только правильной формулировке задачи, но и определению основных направлений действий по реализации решения.

Теорией принятия решений выработан ряд требований к выбору критериев эффективности. Так, отмечается, что критерий эффективности должен быть всегда один.

Рекомендации по выбору критериев эффективности принятия решений:

- для решений, связанных с планированием, разработкой конструкций изделий и технологических процессов, целесообразно принимать объем затрат на производство продукции, трудоемкость обслуживания и условия труда;
- достаточно учитывать критерий эффективности всей системы;
- в качестве критериев эффективности могут быть приняты

---

---

определенные границы значения показателя;

- в тех случаях, когда оценка эффективности требует привлечения большого количества критериев эффективности, целесообразно сгруппировать их.

Требования к критерию эффективности:

- он должен отражать многоцелевую направленность производства;
- критерий должен учитывать объективные закономерности развития экономики и базироваться на информации, которую можно получить;
- его необходимо дополнить соответствующими локальными критериями, которые будут использоваться на более низких уровнях в системе планирования.

В наиболее общем виде критерий эффективности должен быть сформирован на основе определенной совокупности показателей, характеризующих качество и эффективность принимаемого решения.

Эффективность управленческих решений определяется многими количественными и качественными факторами технико-технологического, социально-экономического и организационного характера.

К технико-технологическим факторам повышения эффективности управленческих решений относятся: машиновооруженность труда, степень использования средств оргтехники, техническая культура специалистов и технических исполнителей и другие.

К социально-экономическим факторам относятся: авторитет руководителя, межличностные отношения, психологические характеристики, конфликтные ситуации, система морального и материального стимулирования, санитарно-гигиенические условия труда, утомляемость, физические нагрузки, общее состояние здоровья работников и другие.

К организационным факторам: степень рациональности структуры аппарата управления, состояние разделения и кооперации труда, подбор и расстановка кадров, организация исполнения, организация рабочих мест, рациональность использования рабочего времени.

При решении проблемы определения эффективности принятия решений весьма важными условиями являются учет действия и взаимодействия различных групп факторов, определение количественного влияния как на эффективность

---

---

деятельности по управлению производством, так и на конечные результаты эффективности производства.

Весьма часто критерий эффективности решения выражается вероятностными характеристиками - вероятностью достижения цели операции или математическим ожиданием какого-либо показателя, характеризующего успех или неуспех в выполнении той или иной операции (действия).

При рассмотрении различных вариантов решений, ведущих к достижению определенных целей, задача обычно формируется как необходимость достижения поставленной цели при оптимальных затратах. Между тем многогранность управленческой деятельности определяет необходимость определения как технико-технологических, так и социально-экономических, политических и прочих целей. В зависимости от выполняемых функций цели могут быть подразделены на простые и сложные.

Поскольку одни и те же цели могут быть достигнуты при различной величине затрат, то в качестве основного показателя эффективности принимаемых решений может служить отношение получаемого в результате реализации решений эффекта, выраженного показателем степени достижения цели, к величине относительных затрат на достижение поставленных целей:

где  $E$  - величина полученного эффекта, которая выражается показателем степени достижения поставленных перед коллективом целей.  
При этом

$Z$  - величина относительных затрат на достижение поставленных целей (коллективом, отдельным работником), которая определяется как отношение фактических затрат к плановым

Обобщающим показателем, который с достаточной степенью точности характеризует степень выполнения плановых заданий по целой совокупности показателей является модифицированный показатель избыточности Шеннона, который одновременно является и одним из показателей эффективности принимаемых решений:

где  $P_k$  - вероятность  $k$ -го показателя выполнения плановых заданий оказаться в  $i$ -ом состоянии к плановым

$n_i$  - число случаев нахождения  $i$ -го показателя в  $i$ -ом состоянии

---

---

Другим показателем эффективности принимаемых решений может служить показатель оперативности работы подразделения (работника) аппарата управления, характеризующий оперативность принятия решений.

Помимо экономического важен социальный аспект эффективности принятия решений. Важно учесть: перспективную значимость решений, их возможный результат и последствия, уровень соответствия принятых решений задачам общественного развития. Следует предвидеть возможные последствия воздействия решений не только на непосредственных исполнителей, но и на широкие слои населения, изменения в их психологии, в образе мышления и поведении, стиле деятельности и т.д.

К числу основных показателей социальной эффективности принимаемых решений можно отнести: улучшение условий труда, повышение удовлетворенности трудом, снижение текучести кадров, сокращение затрат тяжелого и неквалифицированного труда, развитие творческой активности и инициативы, улучшение межличностных отношений и т.п.

---

---

## 6. Заключение

Итак, в завершении работы, мне хотелось бы отметить основные моменты.

1. Импульсом управленческого решения является необходимость ликвидации, снижения актуальности или решения проблемы, т.е. приближение в будущем реальных параметров объекта (явления) к желаемым, прогнозным.
2. Для решения проблемы необходимо ответить на следующие вопросы: что делать (объект)? как делать (технология)? для кого (потребители)? по какой цене? с какими параметрами? с какими затратами? в каком количестве? в какие сроки? где? кому (исполнители)?
3. Основные требования к качеству информации для принятия управленческого решения: своевременность, достоверность, надежность, комплексность, адресность, правовая корректность, многократность использования, высокая скорость сбора и обработки, возможность кодирования, актуальность.
4. К основным параметрам качества управленческих решений следует относить: показатель энтропии, степень риска вложения инвестиций, вероятность реализации решения, степень адекватности теоретической модели фактическим данным.
5. К основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческих решений относятся: применение к разработке решения научных подходов, изучение влияния экономических законов на эффективность решения, обеспечение качественной информацией, применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования, построение дерева целей, обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов, многовариантность решения, правовая обоснованность, автоматизация, мотивация качественного решения, наличие механизма реализации решения.
6. Альтернативные варианты управленческих решений должны приводиться в сопоставимый вид по факторам времени, качества объектов, масштабу производства, уровню

---

---

освоенности, методу получения информации, условиям применения объекта, факторам инфляции, риска и неопределенности.

7. К принципам экономического обоснования управленческих решений относятся: учет фактора времени, учет затрат и результатов за жизненный цикл объекта, применение к расчету системного и комплексного подходов, многовариантность, сопоставимость вариантов, учет фактора неопределенности и риска.
8. Фирмой «Промматериал» выявлена проблема в своей деятельности – неудовлетворительное построение системы сбыта продукции при успешном ее производстве. Настоящая работа на основе теоретического материала рассматривает варианты решения выявленной проблемы.

В результате деятельности по разработке управленческого решения для фирмы «Промматериал» был разработан спектр мероприятий по улучшению системы сбыта продукции и работы маркетинговой службы, включающий в себя мероприятия по исследованию рынка и разработке соответствующего ассортимента продукции, изменения системы сбыта через создание дилерской сети.

В процессе разработки управленческого решения были отвергнуты еще два возможных варианта – изменение ценовой политики и смена персонала предприятия.

В заключение работы мне хотелось бы отметить важность правильного и своевременного принятия управленческого решения.

---

---

## 7. Список использованной литературы

1. Американский менеджмент на пороге XXI века. Дж.К. Грейсон мл, К. О'Дейл. – М, 1991.
2. Исследование операций и управление. В.В. Тригубенко. – М. 1993.
3. Как делать бизнес в Европе. В. Хойер. – М. 1990.
4. Карьера менеджера. Л. Якокка. – М, 1990.
5. Менеджмент организации. / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М, 1995.
6. Менеджмент. / Под ред. Ф.М. Русинова, М.Л. Разу. – М, 1999.
7. Менеджмент. О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М, 1999.
8. Разработка управленческого решения. Прогнозирование – планирование. Теория проектирования экспериментов. В.В. Глущенко, И.И. Глущенко. – г. Железнодорожный, 1997.
9. Управление проектами. / Под ред. В.Д. Шапиро. – С-Пб, 1996.
10. Эффективность управленческих решений. Голованев Ю.К. – М. 1990.