

## **Содержание:**

# **Введение**

Важнейшим резервом повышения эффективности всего общественного производства является повышение качества управленческих решений.

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Под эффективностью управленческих решений следует понимать степень ее соответствия характеру задач, решаемых для функционирования и развития производственных систем. Другими словами, в какой степени управленческое решение обеспечивает дальнейшие пути развития производственной системы в условиях формирования рыночных отношений.

В процессе управления постоянно возникают ситуации, когда руководители разных уровней сталкиваются с необходимостью выбрать один из нескольких возможных вариантов действий. Разработка и принятие решений является узловой процедурой в деятельности лидера, которая определяет весь дальнейший ход процесса управления, в частности конечный результат управленческой деятельности.

Проблема выбора не является чисто академической. Он имеет очень серьезное прикладное значение, которое неизбежно возрастает со сложностью экономических ситуаций и задач управления, которые необходимо решать.

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Поэтому процесс принятия решений является центральной точкой теории управления. Наука управления пытается повысить эффективность организаций путем повышения способности руководства принимать обоснованные, объективные решения в ситуациях исключительной сложности с использованием различных моделей и методов.

Для лидера принятие решения не является самоцелью. Главное, о чем должен заботиться менеджер, - это не выбор альтернативы, а решение определенной управленческой проблемы. Для решения проблемы часто требуется не одно решение, а определенная последовательность решений и, что самое важное, их реализация. Следовательно, решение - это не мгновенный акт, а результат процесса, который развивается с течением времени и имеет определенную

структуру. Любое управленческое решение в управлении является связующим элементом, поскольку его принятие является неотъемлемой частью любой управленческой функции.

Стратегия всей организации неразрывно связана с управленческими решениями. Стратегия определяет, как и когда необходимо выполнить задачи организации, тогда как выполнение задач, конечно же, осуществляется через управленческие решения. Поэтому стратегия является неотъемлемой частью управленческих решений.

Целью курсовой работы является разработка конкретных стратегических мер по оптимизации управленческих решений с целью улучшения функционирования организации в целом.

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть экономическую сущность и классификацию управленческих решений;
- изучить процесс и систему принятия управленческих решений как основу деятельности менеджера;
- изучить стратегические факторы, повышающие эффективность управленческих решений; проанализировать конкурентные позиции исследуемого предприятия и оценить эффективность действующей системы принятия управленческих решений;
- разработать стратегические направления совершенствования управленческих решений исследуемого предприятия и оценить их эффективность.

# **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

## **1.1 Сущность и классификация управленческих решений**

Важнейшим резервом повышения эффективности всего общественного производства является повышение качества решений, принимаемых менеджерами.

Понятие «решение» в современной жизни очень неоднозначно. Это понимается как процесс, и как акт выбора, и как результат выбора. Основная причина неоднозначной интерпретации понятия «решение» заключается в том, что каждый раз в эту концепцию вкладывается смысл, соответствующий определенному направлению исследований.

Существует множество определений и толкований понятия «управленческое решение».

Вот некоторые из них:

- **Управленческое решение** - это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономической целесообразности и выбора альтернативы из множества вариантов для достижения конкретной цели системы управления.
- **Управленческие решения** - это, прежде всего, творческое и волевое воздействие субъекта управления, основанное на знании объективных законов функционирования управляемой системы и анализе управленческой информации о ее состоянии, направленное на достижение цели.
- **Управленческое решение** - это выбор, который должен сделать менеджер для выполнения обязанностей, предусмотренных его должностью. Глобальная цель разработки и принятия любого управленческого решения состоит в том, чтобы обеспечить осуществимый и наиболее эффективный способ продвижения к целям, установленным для организации.
- **Управленческое решение** - это творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, возникших на объекте управления.
- **Управленческое решение** является результатом определенной управленческой деятельности менеджера. Принятие решений является основой управления. Каждая управленческая функция связана с несколькими общими, жизненно важными решениями, которые требуют реализации.

К решению руководства предъявляется ряд требований, которые могут включать:

- всестороннюю обоснованность решения;
- своевременность;
- необходимая полнота содержания;
- власть;

- соответствие с предыдущими решениями.

Всесторонняя обоснованность решения означает, прежде всего, необходимость принятия его на основе наиболее полной и достоверной информации. Однако одного этого недостаточно. Он должен охватывать весь спектр вопросов, все потребности управляемой системы. Это требует знания функций, путей развития управляющей системы и среды. Требуется тщательный анализ ресурсного обеспечения, научно-технических возможностей, целей развития, экономических и социальных перспектив предприятия, региона, промышленности, национальной и мировой экономики. Всесторонняя обоснованность решений требует поиска новых форм и способов обработки научной, технической и социально-экономической информации, то есть формирования передового профессионального мышления, развития его аналитических и синтетических функций.

Своевременность принятия управленческих решений означает, что решение не должно ни отставать, ни опережать потребности и цели социально-экономической системы. Преждевременно принятое решение не находит подготовленных почв для его реализации и развития и может дать импульс для развития негативных тенденций. Запоздалые решения не менее вредны для общества. Они не способствуют решению уже «перезрелых» задач и еще более усугубляют и без того болезненные процессы.

Необходимая полнота содержания решений означает, что решение должно охватывать весь управляемый объект, все сферы его деятельности, все направления развития. В самой общей форме управленческое решение должно охватывать:

- цель (набор целей) функционирования и развития системы;
- средства и ресурсы, используемые для достижения этих целей;
- основные пути и средства достижения целей;
- сроки достижения целей;
- порядок взаимодействия подразделений и исполнителей;
- организация работы на всех этапах реализации решения.

Важным требованием к управленческому решению является авторитет (авторитет) решения - строгое соблюдение субъектом управления тех прав и полномочий, которые ему предоставлены высшим уровнем управления. Сбалансированность прав и обязанностей каждого органа, каждого звена и каждого уровня управления является постоянной проблемой, связанной с неизбежным появлением новых задач

в области развития и отставанием системы регулирования.

Соответствие с предыдущими решениями также означает необходимость поддерживать четкую причинно-следственную связь между социальным развитием. Необходимо соблюдать традиции уважения к закону, указам, распоряжениям. На уровне отдельной компании это необходимо для реализации последовательной научно-технической, рыночной и социальной политики и бесперебойного функционирования производственного аппарата.

При необходимости ранее принятые решения, противоречащие новым условиям существования системы, должны быть отменены. Появление противоречивых решений - это, прежде всего, результат плохого знания и понимания законов общественного развития, проявление низкого уровня управленческой культуры.

Принятие управленческого решения требует высокого уровня профессионализма и наличия у человека определенных социально-психологических качеств, которыми обладают не все специалисты с профессиональным образованием, а только 5-10% из них.

Основными факторами, влияющими на качество управленческих решений, являются: применение научных подходов и принципов к системе управления, методы моделирования, автоматизация управления, мотивация к качественным решениям и т. Д.

Лица, имеющие право принимать решения или организовывать их реализацию, называются субъектами принятия решений. , Это могут быть физические лица (отдельные граждане) или представители юридических лиц: президент страны, губернатор региона, директор завода, главный инженер, бригадир, начальник смены и т. Д.

Исполнители решения могут быть как отдельные лица, так и команда (например, если решение принимается собранием акционеров). Лица, принимающие решения, называются объектами принятия решений. В некоторых случаях предмет и объект решения могут быть воплощены в одном лице, например, когда руководство компании решает объединиться с другой компанией.

Элементами решения являются:

- предмет решения - источник инициативы по разработке, принятию и реализации решения. Предметом решения является тот, кто в конечном итоге

несет ответственность за результаты, на которые направлено решение.

Индивидуальные лица, принимающие решения, а также группы, наделенные властью, могут выступать в качестве субъекта решения;

- объектом решения - является исполнитель решения, которым могут быть отдельные подчиненные, отделы и подразделения, предприятие в целом, определенные группы людей;
- предмет решения - процесс разработки, принятия и реализации решения;
- цель разработки решения; потребности в разработке, принятии и реализации решений; целевая группа - персонал или население, для которого разрабатываются или применяются управленческие решения.

Отличие управленческих решений, например, от инженерных и технических решений заключается в объекте управления (разработчик выбирает механизмы, детали, менеджер по организации производства этих деталей). Особая роль отводится руководителю не только во время разработки решения и его принятия, но также во внедрении и мониторинге исполнения, поскольку на этом этапе обеспечивается обратная связь, и менеджер может обеспечить корректирующие контрольные действия.

На уровне отдельной экономической организации классификация управленческих решений позволяет нам изучить их особенности и выбрать наиболее эффективные в конкретной ситуации. Однако из-за сложности условий процесса принятия решений (количества влияющих факторов), целей принятия решений, требований и структуры решения, создание простой и четкой их классификации проблематично. Поэтому существуют различные классификации управленческих решений.

Выбор и практическое использование конкретной классификации определяется конкретными условиями принятия решений.

Характер процесса принятия решений различает:

- интуитивные решения - выбор, сделанный только на основе ощущения, что это правильно. Лицо, принимающее решение, не занимается сознательным взвешиванием плюсов и минусов каждой альтернативы и даже не нуждается в понимании ситуации;
- основанные на суждении решения - это выбор, основанный на знаниях или опыте. Человек использует знания о том, что произошло в подобных ситуациях ранее, чтобы предсказать результат альтернативного выбора в существующей ситуации;

- рациональные решения. Основное различие между рациональными и основанными на суждениях решениями заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта.

По количеству альтернатив выделяют:

- стандартные решения являются однозначным выбором, но они не имеют характера безусловной корректности и не могут вполне соответствовать истинной причине проблемы;
- бинарные решения - выбор двух диаметрально противоположных альтернатив. Как правило, это конкурирующие альтернативы, которые вынуждают выбирать «да-нет» или «или-тип» (например, открывать другую ветку или нет);
- много альтернативные решения. Разнообразные решения не так распространены;
- инновационные решения - выбор при отсутствии очевидных альтернатив. В этом случае происходит процесс перехода от рационального к творческому мышлению, а затем снова к рациональному. При анализе вариантов решения может быть использован метод объединения лучших характеристик известных альтернатив.

Различают частоту принятия решений:

- разовые решения - решения основных проблем. Примером таких решений может быть решение о создании или ликвидации предприятия;
- циклические решения - решения проблем, которые имеют известный цикл. Пример циклического принятия решений: раз в год принимаются решения об исполнении бюджета на текущий год и утверждении бюджета на следующий год;
- частые решения - решения, чья потребность возникает в случайные моменты времени по несвязанным проблемам настолько часто, что процесс можно считать непрерывным.

По времени наступления последствий для объекта управления различают:

- стратегические решения - решения, касающиеся набора действий, направленных на достижение целей организации посредством ее адаптации (адаптации) к изменениям внешней среды. Стратегическое решение реализуется посредством распределения ресурсов, адаптации к внешней среде, внутренней координации и организационного предвидения;

- перспективные решения - решения, направленные на принятие и реализацию перспективных планов;
- текущие решения, которые разрабатывают и совершенствуют перспективные решения и принимаются в рамках подсистемы или стадии одного из ее циклов, например, цикла разработки. Современные решения охватывают производственные процессы по изготовлению и поставке подсистем (основных узлов и компонентов) продукта;
- оперативные решения - решения, охватывающие производственные процессы для изготовления и поставки элементов более низкого (по отношению к вышеуказанному) уровня, доведение запланированной задачи до конкретных подрячков в каждом подразделении;
- стабилизационные решения - решения, принятые для обеспечения того, чтобы система и ее подсистемы находились в области контролируемых или допустимых состояний.

По количеству субъектов, которые влияют на процесс принятия решений, различают следующие:

- определяющие решения - решения, принятые одним специалистом или руководителем;
- конкурентные решения - решения, принятые двумя специалистами;
- адаптивные решения - решения, принимаемые коллективно, на основе оценок группы экспертов.

По технологии разработки решений различаются организационные решения, цель которых - обеспечить движение к задачам, поставленным перед организацией. Поэтому наиболее эффективным организационным решением является тот выбор, который действительно будет реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Организационные решения можно квалифицировать как запрограммированные и незапрограммированные:

- запрограммированные решения являются результатом выполнения определенной последовательности шагов или действий, аналогичных тем, которые предпринимаются при решении математического контроля;
- незапрограммированные решения - принимаются в ситуациях, которые в некоторой степени являются новыми, внутренне неструктурированными или связаны с неизвестными факторами. Поскольку невозможно заранее составить

конкретную последовательность необходимых шагов, менеджер должен разработать процедуру принятия решения.

По прогнозируемой эффективности они различают:

- обычные решения - решения, в которых эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта соответствует стандартам, принятым для рассматриваемой отрасли, виду деятельности;
- синергетические решения - это решения, в которых эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта резко возрастает, т.е. эффект явно непропорционально возрастает;
- асинергические решения - это решения, которые приводят к непропорциональному снижению эффективности системы и / или работы.

Среди обычных можно выделить следующие типы решений:

- оптимальный - позволяющий решить задачу наилучшим образом в смысле критерия или построить лучшую систему в смысле критерия.
- рациональный - решить проблему;
- неэффективные - не позволяющие решить проблему;

Среди наиболее распространенных причин таких решений можно назвать: задержка в принятии решений, нехватка необходимых ресурсов, низкий уровень организации, мотивация и др.

Важность учета временных ограничений заключается в следующем:

- решения в реальном времени - это принятые решения и реализовано достаточно быстро для контроля и управления объектом, в том числе в случае возникновения чрезвычайных ситуаций;
- решения, принятые на одном из этапов;
- решения, ограниченные во времени определенной стадией;
- решения, которые не имеют четких временных рамок для их принятия, - это, прежде всего, решения относительно начала процесса или отдельного действия;

По составу и сложности реализации решения различают:

- простые решения - решения, которые реализуются при выполнении одного действия;

- процессные решения - решения, которые реализуются при выполнении определенного набора взаимосвязанных действий.

По характеру учета изменений в условиях реализации решений выделяются следующие:

- жесткие решения - имеют единственный вариант реализации при любых условиях и условиях субъектов и объектов управления.
- гибкие решения - решения, алгоритмы реализации которых предусматривают различные варианты действий в зависимости от возникающих условий;

Знание и использование классификационных признаков управленческих решений позволяет нам структурировать задачи, стоящие перед руководством. Это позволяет более четко формулировать и решать проблемы управления и способствует концентрации усилий и более эффективной трате времени и денег при разработке решений.

## **1.2 Стадии процесса принятия управленческих решений**

Наибольший интерес представляет процесс принятия и реализации решений в виде последовательного изменения взаимосвязанных этапов, этапов различных действий лидера, раскрытия техники умственных действий, поиска истины и анализа ошибок, путей к цели и средства для достижения этого. Только такой подход позволяет нам понять записанный акт управленческого решения, источники его происхождения.

Требования к процессу принятия управленческих решений могут быть сведены к следующему:

- формулирование проблем, разработка и выбор решений должны быть сосредоточены на уровне иерархии управления, где имеется соответствующая информация;
- подчиненность в отношениях в иерархии управления, строгая дисциплина, высокая требовательность и безоговорочное подчинение должны строго соблюдаться.

- информация должна поступать из всех подразделений компании, расположенных на разных уровнях управления и выполняющих различные функции;
- выбор и принятие решений должны отражать интересы и возможности тех уровней правительства, которым будет поручено выполнение решения или которые заинтересованы в его реализации;

Основным элементом каждого процесса принятия управленческих решений является проблема, которая понимается как несоответствие между фактическим состоянием управляемого объекта (например, в предоставлении услуг) желаемому или установленному, то есть целью или результат деятельности. Разработка плана действий по устранению проблемы является сущностью процесса принятия решений.

Общая схема принятия решений, представленная на рисунке 1, предполагает, что процесс представляет собой прямое движение от одной стадии к другой; После выявления проблемы и установления условий и факторов, которые привели к ее возникновению, производится разработка решений, из которых выбирается лучшее.

Проблемы возникают в результате проблем. Описание проблемных ситуаций дает представление о факторах, которые должны быть тщательно проанализированы и учтены при решении. Прежде всего, необходимо установить, что эти две группы факторов различны.

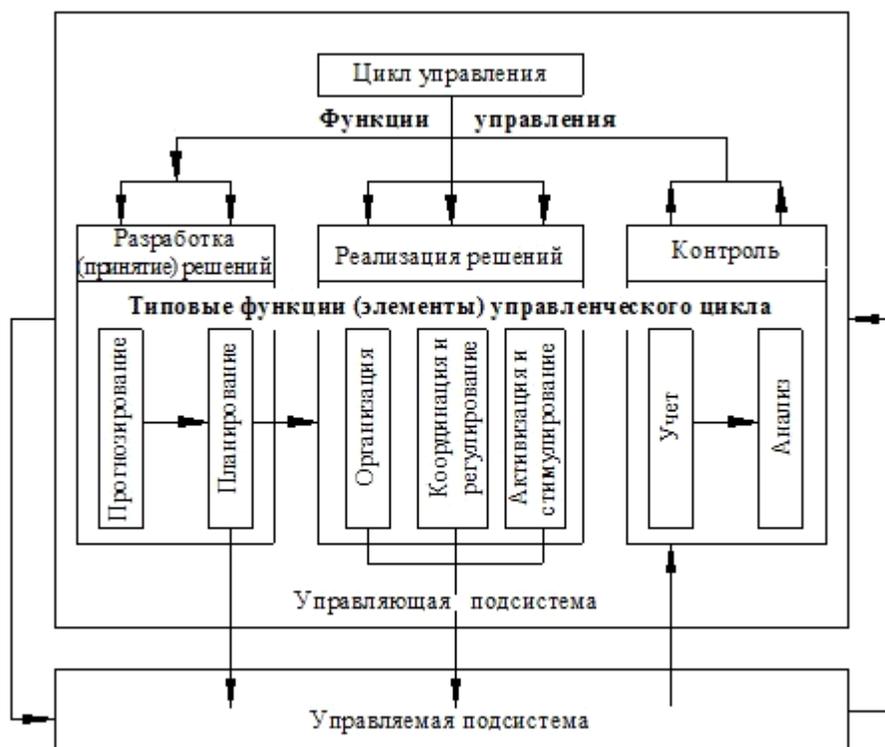


Рисунок 2. Этапы процесса принятия решений

Первая группа внешних факторов практически неуправляема со стороны менеджеров организации, но оказывает на ее деятельность косвенное (опосредованное) влияние, которое необходимо учитывать. К ней относят состояние макроэкономической среды, в которой действует конкретная отрасль. Обычно это - экономические, социально- демографические, политические, юридические и технологические факторы. Например, экономическое состояние страны (региона) воздействует на работу организации через такие параметры среды, как наличие капитала и рабочей силы, уровни цен и инфляции, производительность труда, доходы покупателей, правительственная финансовая и налоговая политика и др.

Учет многочисленных и разнообразных факторов среды, выбор главных среди них и предвидение возможных изменений в их взаимовлиянии - сложнейшая задача, стоящая перед руководителями и менеджерами.

Вторая группа внешних факторов в меньшей мере поддаются воздействию со стороны менеджеров организации. К ней относят состояние микроэкономической среды, которая обозначает аспекты внешней среды, непосредственно воздействующие на организацию в силу своего близкого взаимодействия с

внутренними структурами организации. В такой деловой среде действуют конкуренты, поставщики, потребители, к ней относятся рынки труда и финансовые институты, которые изначально формируют планы и деятельность компании.

Необходимым элементом (и параметром) процесса принятия управленческих решений является оценка тех действий, которые предпринимаются на разных его этапах. Управленческий - это решение, принятое в торговой системе и направленное на:

- - финансовое планирование;
  - управление управляемой деятельностью;
  - маркетинговое планирование;
  - управление персоналом;
  - взаимодействие с внутренней и внешней средой.

Таким образом, процесс принятия решений в розничной торговле должен осуществляться с учетом особенностей этой области экономики, а также влияния внутренних и внешних факторов и ограничений. Это поможет улучшить качество и обоснованность решений на всех уровнях государственного управления.

На первом этапе целевые установки чаще всего используются в качестве критерия для распознавания проблемы, по отклонению от которой они судят о возникновении проблемы.

Этап разработки решений начинается со сбора и обработки информации, необходимой для разработки курса действий.

На этапе выбора и реализации решения проблемы применяются различные критерии, позволяющие выбрать приемлемые из набора проектных предложений, и из них наиболее полезные или предпочтительные для решения целей организации. Качество управленческих решений зависит от того, насколько они разумно выбраны, и это, в свою очередь, определяет конкурентоспособность организации, скорость ее адаптации к изменениям экономической ситуации и, в конечном итоге, эффективность и прибыльность.

Управленческие решения, разработанные и принятые организациями, затрагивают интересы многих людей. Руководитель должен иметь возможность объяснить руководителям высшего руководства, почему он принял то или иное решение. Ряд требований представлен в таблице 1 управленческого решения.

Соответствие УР действующему законодательству и уставным документам компании

1. Самоконтроль
2. Контроль со стороны юриста, референта

Наличие у руководителей должностных полномочий (прав и ответственности) для УР

1. Внедрение должностных инструкций
2. Наличие полной и достоверной информации об отделах и службах

Наличие в тексте УР четкой целевой направленности и адресности (исполнителям должно быть ясно, на что направлено разрабатываемое решение и какие средства будут использоваться)

1. доведение до каждого исполнителя его роли в управленческих решениях
2. Формулировка для каждого цели, сроков, ресурсов

Соответствие формы УР его содержанию

Контроль со стороны юриста, референта

Достижение своевременности (нельзя спешить или опаздывать)

1. Знания и интуиция руководителя
2. Реальная оценка ситуации

Отсутствие в тексте решения противоречий самому себе или ранее реализованным решениям

1. Самоконтроль
2. Контроль со стороны юриста, референта

Возможность технической, экономической и организационной выполнимости УР

1. Заключение специалистов понимающих проблему
2. Заключение экспертов компании

Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля выполнения УР

1. Оперативный контроль
2. Профессиональный аудит

Учет возможных отрицательных последствий при реализации УР в экономической, социальной, экологической и других областях

1. Заключение внешних экспертов
2. Оценка рисков

Наличие возможности обоснованного положительного результата

1. Набор (комплекс) расчетов по рискованным событиям
2. Оценка истинной стоимости этого управленческого решения
3. Стратегические прогнозы развития компании при реализации этого решения

Представленная схема процесса принятия решений отражает логику управленческой деятельности, а не ее сложность. На практике этот процесс является более сложным и допускает не только последовательность, но и параллельность ряда процедур, что может значительно сократить время принятия решения. Это помогает определить важные проблемы конкретной компании, а также степень неопределенности, в которой она работает. Эффективность этого процесса во многом зависит от методов, которые менеджеры и менеджеры используют при выполнении всех необходимых видов управленческой работы.

### **1.3 Стратегические возможности по усовершенствованию управленческих решений в организации**

Стратегия всей организации неразрывно связана с управленческими решениями. Стратегия определяет, как и когда необходимо выполнить задачи организации, тогда как выполнение задач, конечно же, осуществляется через управленческие решения. Поэтому стратегия является неотъемлемой частью управленческих

решений.

Стратегическое управление как процесс представляет собой совокупность нескольких процедур, которые постоянно проводятся в организации. Одна из функций стратегического управления связана с принятием стратегических решений, основанных на конкретной технологии: совокупности последовательно применяемых приемов и методов достижения целей.

Под стратегическими решениями понимаются решения высшего уровня управления, определяющие основные направления деятельности.

Стратегические решения - решения относительно комплекса действий, направленных на достижение целей организации посредством ее адаптации (адаптации) к изменениям внешней среды. Стратегическое решение реализуется путем распределения ресурсов, адаптации к внешней среде, внутренней координации и организационного стратегического предвидения. Стратегические решения обычно решают коренные проблемы. Они взяты в масштабе объекта управления и выше, рассчитаны на длительный период времени для решения перспективных задач.

Стратегические решения являются наиболее важными решениями. Они особенно важны для конкурентоспособности и имеют высокую стоимость последствий. Такие решения связаны со значительными преобразованиями организации (смена технологий, смена целей, обновление персонала).

Стратегические решения принимаются и реализуются в несколько этапов: постановка задачи, формирование альтернативных решений, выбор (принятие) решения и его реализация.

Организация этого процесса требует четкой технологии, которая предусматривает разработку и изучение окружающей среды (это является сущностью стратегического анализа), разработку, принятие и реализацию стратегии.

Важные организационные стратегические решения, то есть те, которые затрагивают всю организацию или значительную ее часть, имеют определенный ряд специфических характеристик, в частности, следующие:

- ○ как правило, не принимаются только одним руководителем;
- включить большой объем информации, которая не вписывается в сферу компетенции и обучения отдельных менеджеров;

- включите много единиц, много точек зрения и ожиданий, которые лежат вне границ отдельного лица, принимающего решения;
- предполагают значительную активность и создание коалиции.

Существует несколько основных характеристик стратегических решений, которые:

- отражают точку зрения руководства - как должна выглядеть организация и что она должна делать;
- включить идею значительного изменения в систему работы организации;
- предназначен для оказания помощи организации в обеспечении взаимодействия с постоянно меняющейся внешней средой;
- способствовать обеспечению точного соответствия между деловой активностью и доступными ресурсами;
- включать различные степени неопределенности; они имеют в виду;
- требуется комплексный подход к управлению предприятием;
- подразумевают долгосрочные перспективы и имеют долгосрочное значение;
- серьезно сказаться на ресурсах и операционной деятельности предприятия;
- участие в оценках и ожиданиях ключевых членов компании в рамках организации: стратегия организации отражает отношения и мнения влиятельных внутренних членов компании.

Разработка стратегического решения включает в себя ряд этапов, мы рассмотрим их более подробно.

Разработка целей связана с объективными закономерностями функционирования предприятия. Цели могут быть определены в количественном и качественном выражении. Ключом к эффективному установлению целей является применение научных методов принятия решений, зрелости суждений и предвидения, а также умение применять аналитические и математические методы и модели. Эффективности постановки целей на предприятии способствует механизм стратегического управления, который позволяет не только сформулировать основную цель организации, но и составить комплекс целей для функционирования и развития всех ее направлений деятельности. В рамках стратегического управления осуществляется стратегическое планирование, организация реализации стратегий и стратегический контроль.

Разработка альтернативных решений характеризуется тем, что при принятии стратегических решений следует искать как можно больше альтернативных вариантов. Часто некоторые лица, принимающие решения, недооценивают

ценность альтернативы, но в этом случае возможный эффективный результат ограничен количеством вариантов. Если состав выявленных альтернативных решений недостаточно широк, трудно принять правильное решение, так как возможно, что анализом охвачены не все аспекты изучаемой проблемы. Важно, чтобы выявленные возможные решения были четко сформулированы - в этом случае можно утверждать, что решаемая проблема имеет материальный аспект. Время и количество альтернативных решений обычно взаимосвязаны: чем больше времени у лица, принимающего решения, тем больше альтернатив он будет определять, и наоборот.

Анализ факторов, учитываемых при принятии стратегических решений, под которыми в данном контексте понимаются время, деньги и производственные возможности. Под производственными возможностями мы подразумеваем различные вещи, например, наличие материалов, деталей, технические и научные навыки, а также организационные возможности. Эти факторы должны анализироваться с помощью специальных инструментов, в противном случае недостаточное изучение может привести к отрицательным результатам управления. Анализируемые факторы могут включать технические, человеческие и другие факторы.

Разработка рационального порядка принятия стратегических решений, который подразумевает, что при принятии стратегического решения необходимо учитывать большое количество факторов и исключать множество альтернативных вариантов. До этого момента стратегическое решение может быть принято либо субъективно, либо путем догадок; Вы также должны иметь информацию об обстоятельствах, в которых принимаются решения. На предприятиях спектр принимаемых стратегических решений достаточно широк, поэтому для обеспечения большей эффективности принимаемых решений необходимо регламентировать алгоритмы их принятия. Таким образом, внутренние правила позволяют координировать работу отдельных служб и подразделений в процессе принятия стратегического решения. Основными параметрами этого вида регулирования являются время, место, обязанности, права, участники, методы.

Разработка стратегических решений позволяет предприятию определять направление и способ его движения к целям, реализация стратегических решений создает условия для достижения компанией своих целей. Может показаться, что если стратегическое решение было разработано правильно и созданы необходимые условия для его реализации, то в дальнейшем на этапе его реализации не должно быть серьезных трудностей и проблем. Однако это было бы

так, если бы внешняя и внутренняя среда организации была неизменной или полностью предсказуемой, но на самом деле бизнес течет в очень изменчивой среде. Таким образом, перед менеджментом стоит очень серьезная задача - отслеживать, насколько успешно компания движется к своим целям, а также определять, сможет ли она их достичь, и если нет, что ей следует изменить в своем поведении.

Стратегический контроль не направлен на определение правильности или неправильности реализации стратегического решения. Его главная задача - выяснить, приведет ли реализация стратегии к достижению целей.

## **2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА**

### **2.1 Техничко-экономическая характеристика предприятия**

Рассмотрим организацию бухгалтерского управленческого учета материальных ценностей на примере ООО «Комадо». Основным видом деятельности общества является производство мебели, в частности производится мебель для ванных комнат (подстоля, пеналы, шкафы). Прибыль организации формируется за счет продажи продукции собственного производства.

Выручка от продажи продукции в 2018 г. возросла по сравнению с 2017 г. на 500 тыс. руб. и составила 1 млн рублей за минусом налога на добавленную стоимость. Чистая прибыль в 2018 г. возросла почти на 2.5 млн. рублей и составила 3.5 млн рублей.

В связи с ростом объема валовой прибыли в 2018 г., который произошел за счет заключения новых договоров с покупателями, налаживанию контактов для дальнейшей работы, увеличились и расходы, в частности:

- на оплату приобретенных товаров, работ, услуг

- на оплату труда

- расчеты по налогам и сборам

В приведенной ниже таблице обобщены основные финансовые результаты деятельности ООО «Комадо» за 2018 г.

Таблица 1 – финансовые результаты деятельности за 2018 г.

Показатели	Отчетный период	Предыдущий период	Изменение показателя, тыс. руб.	Измен. показ., %
Выручка от продажи товаров (работ, услуг)	10274	1547	+8727	+5,6 раза
Расходы по обычным видам деятельности	10064	1511	+8553	+5,7 раза
Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	210	36	+174	+4,8 раза
Прочие расходы	84	18	+66	+3,7 раза
прибыль до уплаты процентов и налогов	126	18	+108	+6 раз
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	103	15	+88	+6 раз

Таблица 3

Показатель	Значение показателя				Изменение (гр. 4 – гр. 2), тыс. руб.
	На начало периода		На конец периода		
	В тыс. руб.	В % к валюте баланса	В тыс. руб.	В % к валюте баланса	
1	2	3	4	5	6
<b>Актив</b>					
Основные средства	85	21	104	21	+19
Оборотные активы, всего	299	74	241	48	-58
В том числе: сырье и материалы	299	74	241	48	-58
НДС по приобретенным ценностям	18	5	-18		
Ликвидные активы, всего	153	31	+153		
Из них:					
- денежные средства и краткосрочные вложения	69	14	+69		
-дебиторская задолженность (срок платежа по кот. не более года)	84	17	+84		

Пассив

Собственный капитал	25	6	128	26	+103
Заемный капитал, всего	100	25	-	-	-100
Из них					
– долгосрочные кредиты и займы					
-краткосрочные кредиты и займы	100	25	-	-	-100
Привлеченный капитал (текущая кредиторская и прочая краткоср. кредит.	277	69	370	74	+93
задолженность, кроме кредитов и займов)					
Валюта баланса	402	100	498	100	+96

Из представленных данных в первой части таблицы видно, что на конец 2018 г. активы существенно увеличились (в 1,2 раза). Учитывая рост активов, необходимо отметить, что собственный капитал увеличился еще в большей степени – в 5 раз. Опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов следует рассматривать как положительный фактор.

Рост величины активов организации связан, в первую очередь, с ростом следующих позиций актива баланса: основные средства, дебиторская задолженность, денежные средства.

Одновременно, в пассиве баланса наибольший прирост наблюдается по строкам: нераспределенная и кредиторская задолженность поставщикам.

В условиях рыночной экономики важное значение имеет анализ финансовой устойчивости предприятия – способность хозяйствующего субъекта своевременно из собственных средств возмещать затраты, вложения в основной и оборотный капитал, отвечать по обязательствам, т.е. платежеспособность. Тут рассчитывают коэффициент покрытия . (Все расчеты ведутся по показателям баланса за 2018 г.)

Он определяется возможностью погашения краткосрочных обязательств за счет текущих активов.

Вся задолженность по займам на конец 2017 г. ООО «Комадо» была погашена, поэтому финансовую устойчивость (степень независимости финансового состояния от заемных источников) рассчитать нельзя.

В настоящее время директором ООО «Комадо» является Леонтьев А.М., главным бухгалтером – Казанцева Е.В.

Бухгалтерский учет осуществляется центральной бухгалтерией. Бухгалтерский учет ведется по журнально-ордерной форме с применением компьютерной программы 1С: Предприятие8.1 (8.1.11.67) ООО «Комадо» находится на общей системе налогообложения.

## **2.2 Учет материально-производственных запасов на ООО «Комадо»**

В соответствии с приказом «Об учетной политике организации» бухгалтерский учет материальных ценностей предприятия осуществляет главный бухгалтер.

На рассматриваемом предприятии можно выделить следующие основные этапы материалопотока:

1. поступление материалов от поставщиков (за безналичный расчет и от подотчетных лиц, приобретающих их за наличный расчет)
2. хранение материалов на складе
3. выдача материалов в производство
4. возврат материалов на склад.

Заготовкой и приобретением необходимых материальных ресурсов занимается отдел снабжения.

На предприятии установлен строгий контроль за соблюдением лимита расходования сырья и материалов на наиболее важном этапе движения материальных ценностей – отпуск в производство и последующее использование.

С этой целью на предприятии организован оперативный и бухгалтерский учет материальных ценностей, своевременное и полное документирование операций по их движению. При ведении складского учета ТМЦ применяется сортовой метод, готовой продукции – партионный метод

Материалы ООО «Комадо» поступают на приобъектный склад (оплачиваются поставщикам по безналичному расчету или через подотчетное лицо (отдел снабжения), в этом случае снабженец обязан представить авансовый отчет, а бухгалтер оформляет приходный и расходный кассовые ордера, откуда отпускаются в производство. На складе ведутся карточки складского учета. В основе организации аналитического учета материалов лежит группировка материалов по роли в процессе производства, а так же рассмотрение материалов в разрезе отдельных видов, сортов, марок.

При принятии МПЗ к бухгалтерскому учету производится их оценка. Все запасы в синтетическом учете и бухгалтерском балансе отражаются по фактической себестоимости их приобретения / заготовления.

При учете материалов по фактической себестоимости все расходы по их приобретению. При этом материалы принимаются к бухгалтерскому учету независимо от того, когда они поступили – до или после получения расчетных документов поставщика.

Запасы, приобретенные в обмен на иные материальные ценности (кроме денежных средств), оцениваются по учетной стоимости передаваемого в обмен имущества. В ООО «Комадо» совершаются операции по взаимозачету требований с покупателями. Например, ООО «Акрит» продается мебель для ванных комнат, а «Акрит» поставляет «Комадо» умывальники, на сумму которых уменьшается общая сумма долга «Акрита» перед «Комадо».

## **2.3 Анализ наличия и эффективности использования материальных ресурсов на ООО «Комадо»**

Рассмотрим динамику сумм материальных затрат в период с 2017 по 2018 гг. ООО «Комадо».

Таблица 3 – Динамика суммы материальных затрат по их видам

Показатели	Сумма, тыс. руб.			Темпы роста, %
	2017 г	2018 г	2017 г. к 2018 г	
Материальные затраты	1000	5000	400	
Всего, в том числе:				
электроэнергия	50	60	20	
топливо	100	200	50	
- запасные части	150	300	50	
- строительные материалы	600	3900	550	
- инвентарь и хозяйственные принадлежности	60	510	750	
- спецодежда и оснастка	40	30	-25	
- прочие затраты	70	80	14	

За исследуемый период материальные затраты в суммовом выражении значительно возросли. Особенно, в плане роста, проявили себя такие аналитические показатели как строительные материалы – 550% к базисному 2017

г., также инвентарь – 750%. Это связано с тем, что организация была создана в 2017 г. и деятельность в полной мере началась только в 2018 г. Рассмотрим динамику состава и структуры расходов по обычным видам деятельности за 2017–2018 года (таблица 3.2).

Таблица 3.1 – Динамика состава и структуры расходов по обычным видам деятельности

Показатели	2017 г. 2018	
	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.
Материальные затраты, в том числе:	1000	5000
электроэнергия	50	60
топливо	100	200
- запасные части	150	300
- строительные материалы	600	3900
- инвентарь и хозяйственные принадлежности	60	510
- спецодежда и оснастка	40	30
Затраты на оплату труда	350	700
Отчисления на социальные нужды	40	170
Амортизация	40	50

- прочие затраты	70	80
<b>Итого по элементам затрат</b>	<b>1500</b>	<b>6000</b>

Из таблицы видно, что наибольший удельный вес, в составе расходов по обычным видам деятельности по элементам затрат, составляют материальные затраты, что свидетельствует о материалоемкости производства и примерно четверть всех расходов приходится на оплату труда, на основании чего можно предположить о явных изменениях: об увеличении численности работников, либо увеличении размеров оплаты труда, либо об увеличении объемов производства. Далее рассмотрим оборотные активы бухгалтерского баланса

Таблица 3.2 – Динамика удельного веса материальных запасов в ООО «Комадо» (данные на конец года)

Показатели	2017 г	2018 г	Изменения в 2018 г. к 2017 г. (+,-)
Оборотные активы – всего, тыс. руб.	299	241	-58
в т.ч. запасы, в т.ч:	299	241	
- сырье, материалы и др. аналогичные ценности	200	200	0
- готовая продукция и товары для перепродажи	99	41	-58
Удельный вес запасов в стоимости оборотных активов, % в т.ч.:	100	100	-

Удельный вес всех запасов в общей сумме запасов, %, в т.ч.:	100	100	-
- сырье, материалы и др. аналогичные ценности	67	82	+15
- готовая продукция и товары	33	18	-15

Анализируя таблицу, обратим внимание на несущественное уменьшение оборотных активов в 2018 г. по отношению к базисному году. Изменения в разрезе аналитических статей по запасам свидетельствуют о намерении хозяйствующего субъекта приобрести меньшее количество запасов, чтобы не было перенасыщения продукции на складах и увеличить продажи, о чем свидетельствует наименьший удельный вес в составе всех запасов готовой продукции и тенденция по уменьшению её запасов на 15% к базисному году. Об улучшении материальной базы предприятия свидетельствует увеличение удельного веса сырья на 15%, что указывает на верно произведенные экономические расчеты, необходимые для ведения хозяйственной деятельности организации.

Таблица 3.3 – Соотношение темпов роста объема продаж и материальных затрат

Показатели	2017	2018
	г	г
Выручка от продажи товаров, продукции, работ услуг, тыс. руб.	1800	10000
Темп роста выручки от продажи товаров, продукции, работ, услуг к уровню прошлого года, %	X	+455
Материальные затраты, тыс. руб.	1000	5000
Темп роста материальных затрат к уровню прошлого года, %	X	+400

Соотношение темпов роста выручки и материальных затрат X 1,14

Из таблицы видно, что наблюдается прирост темпов роста выручки от продаж, относительно предыдущего года – в 5,5 раз. Соотношение темпов роста выручки и материальных затрат также имеют тенденцию увеличения в 1,14 раз.

Следовательно, такие показатели могут способствовать получению желаемого финансового результата.

Таблица 3.4 – Динамика показателей эффективности использования материальных затрат

Показатели	2017 г	2018 г	Изменения 2017 г. к 2016 г. (+,-)
Выручка от продажи товаров, продукции, работ услуг, тыс. руб.	1800	10000	+50642
Материальные затраты, тыс. руб.	1000	5000	+9757
Удельный вес материальных затрат в общей сумме расходов по обычным видам деятельности, %	67	83	+16
Материалоотдача, руб.	1,8	2	+0,2
Материалоемкость	0,55	0,5	-0,05

Анализируя данные 2018 года к 2017 году, можно сказать, что увеличение сумм материальных затрат сопряжено с увеличением объёма выручки, а показатель материалоотдачи на каждый затраченный рубль в 2017 г. приходится 1,8 рублей выручки, а в 2018 г. 2 рубля; следовательно, эффективность материальных затрат имеет положительную тенденцию. Также величина материальных затрат на один рубль товарной продукции (материалоемкость) предприятия в 2018 г. уменьшалась

на 0,05.

Анализируя баланс, видно, что общая величина активов ООО «Комадо» в отчетном периоде (2018 г.), по сравнению с базисным (2017 г.), уменьшилась. Уменьшение составило 19%, что в абсолютном выражении составило: 58 тыс. руб. Это произошло за счет уменьшения статьи 210 «Запасы».

Доля основных средств в общей структуре активов на конец 2018 года составила 21%, что говорит о том, что предприятие имеет легкую структуру активов и свидетельствует о мобильности его имущества.

Как видно из баланса, наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на оборотные активы (74% и 48% соответственно 2 2017 и 2018 гг.), что говорит о мобильной структуре активов и способствует повышению оборачиваемости средств предприятия.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Управленческое решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие - как процесс, ведущий к появлению этого продукта. Принятие решения представляет собой сознательный выбор среди имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием организации. Таким образом, данный процесс включает в себя много различных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы. Данный процесс лежит в основе разработки стратегии организации. Под стратегией понимается генеральная программа действий организации, устанавливающая приоритеты проблем, ресурсы и последовательность шагов для достижения ее стратегических целей. Обобщая и анализируя информацию о процессе принятия решения, можно выявить следующие особенности: принятие решений – это процесс, представляющий собой определенную последовательность взаимосвязанных этапов. На всех этапах принятия решения предусматриваются сбор, обработка и оценка информации; на всех этапах процесса принятия решения основными являются: уяснение проблемы, сбор информации, выявление альтернатив, определение ограничений, критериев, оценивание альтернатив и принятия решения; процесс принятия решения представляется как системная деятельность

лиц, принимающих решения, он подчинен законам управления, организации деятельности людей. На основе проведенного анализа деятельности торгового предприятия, его внутренней и внешней среды можно сделать следующие выводы. Отрасль и сегмент рынка, в котором работает ООО «Комадо», являются прибыльными и обладают перспективой развития. Необходимость в изменении профиля фирмы или смене сегмента рынка отсутствуют. ООО «Комадо» занимает стабильную позицию на рынке, у нее налажены связи с компаниями-производителями одежды, с фирмами, оказывающими услуги обслуживающего характера, с большим количеством магазинов и крупных сбытовых сетей. Для сохранения данной ситуации и повышения эффективности сотрудничества компании необходимо выполнять свои обязательства, особенно в части оплаты за полученную продукцию и сроков и объемов отгрузки продукции покупателям. Однако назначаемые генеральным директором отпускные цены на продукцию не являются экономически обоснованными, что часто приводит к не до получению значительной прибыли. Введение рациональной системы управленческого учета, финансового планирования и ценообразования позволит компании повысить эффективность своей деятельности. Следует обратить особое внимание на то, что в периоды сезонного спада продаж суммы отгрузки и, соответственно, оплаты приближаются к пороговому значению и даже не достигают его. В результате чего в фирме в очередной раз встает вопрос нехватки денежных средств. При этом, в случае рациональной организации управления финансовыми ресурсами, их можно было бы перераспределить для своевременного и равномерного покрытия всех затрат и платежей. Таким образом, используя результаты расчетов, и приведенные выводы, менеджеры для принятия обоснованных управленческих решений в процессе текущей деятельности, а также при разработке стратегии развития предприятия могут воздействовать на отдельные показатели, анализируя происходящие количественные изменения взаимосвязанных показателей. Отсутствие системы мотивации сотрудников, закрепленных зон ответственности и относительно низкие заработные платы являются причиной низкого качества управленческих решений, отсутствию заинтересованности в повышении результатов своей деятельности. Решить данную проблему может введение должностных инструкций, индексации заработной платы, системы стимулирования труда на основе оценки конкретных результатов работы персонала. Основным недостатком, препятствующим развитию фирмы и повышению эффективности ее деятельности, является нерациональная система разработки и принятия управленческих решений. В наибольшей степени это выражается в отсутствии экономически обоснованной стратегии развития фирмы. В результате чего

управление основными функциональными областями организации происходит неэффективно. Таким образом, существует необходимость в разработке стратегии ООО «Комадо», которая позволит устранить существующие проблемы и повысить эффективность управленческих решений на предприятии.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Федеральный Закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ.
2. Албастова Л.Н. Технология эффективного менеджмента: Учебно-практическое пособие. – М.: ПРИОР, 2017. – 288 с.
3. Алексеев Н. Эволюция систем управления предприятием // Проблемы теории и практики управления, 2016. - № 2. - с. 103 – 107.
4. Аналоуп Ф., Карамид А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Учебник / Пер. с англ. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016.
5. Андреева О.Д. Технология бизнеса: Маркетинг: Учебное пособие. – М.: Дело, 2017. – 223 с.
6. Асаул А.Н., Денисова И.В., Матвеев Ю.Л., Фролов В.И. Управление фирмой на основе разработки стратегий ее развития/ Под ред. Д.э.н., проф. Асаула А.Н. - СПб.: Международная Академия менеджмента, 2016.-167 с.
7. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 2015. – 216 с.
8. Блинов А.О. Малое предпринимательство. Организационные и правовые основы деятельности. – М.: «Ось-89», 2015. –.336 с.
9. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебное пособие. – М.: Издательство ПРИОР, 2015. - 126с.
10. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. – 160 с.
11. Виханский О.С. Стратегическое управление. Учебник. – М.: Гардарика, 2015. - 296 с.
12. Гапоненко Т.В. Управленческие решения: учебное пособие –Ростов н/Д: Феникс, 2015.-284с.
13. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 501 с.
14. Голиков Е.А. Маркетинг и логистика: Учеб.пос. – М.: Издательский дом «Дашков и К», 2015. – 456 с.

15. Долгов А.И., Прокопенко Е.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – М.: Флинта, 2015. – 276 с.
16. Евланов А. Г. Теория и практика принятия решений. - М.: Экономика, 2017. - 175 с.
17. Зайцев Н. Л. Экономика, организация и управление предприятием: Учеб. пособие. – 2-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 455 с.
18. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Плотникова Е.Н. Разработка управленческих решений. - М.: Издательство КноРус, 2015. - 168с.
19. Ильин А.И. Управление предприятием. – М.: Высшая школа, 2016.
20. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 236 с.