**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ПЕРМСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)**

**Государственного образовательного учреждения**

**высшего профессионального образования**

**«Российский государственный торгово-экономический университет»**

Кафедра менеджмента

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по дисциплине «Управленческие решения»

**Тема: Анализ условий и факторов качества управленческих решений**

Студента группы МП-31

очной формы обучения

факультета менеджмента

Паньков Вадим Николаевич

Зачетная книжка № \_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_27\_» \_\_\_\_\_\_мая\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2011г.

Научный руководитель:

к.воен.н., доцент Долгополов Е.М.

Оценка \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2011г.

Пермь 2011

**ВВЕДЕНИЕ**

Среди множества проблем современного менеджмента важнейшими являются разработка, принятие и осуществление управленческого решения, представляющего собой основной инструмент управляющего воздействия. Проблема эта – не чисто академическая. Она имеет весьма серьезное прикладное значение, которое неизбежно возрастает по мере усложнения хозяйственных ситуаций и управленческих задач, требующих решения. Об этом свидетельствуют и возрастающие масштабы потерь в результате даже небольших ошибок, допущенных в решении.

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Поэтому процесс принятия решений – центральный пункт теории управления. Наука управления старается повысить эффективность организации путем увеличения способности руководства к принятию обоснованных, объективных решений в ситуациях исключительной сложности с помощью моделей и количественных методов.

Особенность управления, характерна для начального этапа развития промышленного производства, на котором еще не получила широкого распространения машинная технология, состоит в том, что оно строилось в зависимости от возможностей человека. Это объясняется тем, что человек с его умениями, умственными и физическими способностями находился в центре производственного процесса.

На промышленной стадии развития производства человек, с организационной точки зрения, выступает в качестве приложения к машине, механизму, технологии, которые он использует в своей трудовой деятельности.

Это проявляется в том, что и организация производства, и его управление преимущественно задается техникой и технологией производства. В зависимости от технологии производства строится организационная структура управления, техника и технология задают структуру кадров и задачи по управлению кадрами, в ряду которых на одном из первых мест стоит произведение по отношению к кадрам требования умело, рационально и эффективно использовать станки и другие технические средства и инструменты. И, наконец, техника и технологии задают содержание труда основной массы участников производства.

Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и для интенсивного развития их потенциала. Все это является одной стороной взаимодействия человека и организации.

Актуальность данного курсового проекта заключается в том, что от правильно подобранного управленческого решения зависит развитие предприятия и эффективность результатов его деятельности.

Объектом исследования выбрано ООО «Ваши колбасы»

Предметом исследования будет являться финансово-хозяйственная деятельность предприятия.

Цель курсового проекта – Анализ условий и факторов качества управленческих решений.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

* Выявить основные термины и принятия управленческого решения, классификационные группы
* Определить модели и порядок разработки управленческого решения
* Осуществить принятие управленческого решения на примере предприятия ООО «Ваши колбасы»

**1. ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ**

**1.1 Основные понятия**

Принятие решений непосредственно связано с целенаправленной деятельностью человека. В личной жизни каждый человек принимает решения о выборе профессии, устройстве семьи, проведении отдыха, распределении бюджета т.п. Формирование и выбор этих решений, как правило, производится эмпирически: путем логического мышления и интуиции. В то же время человек готовит или принимает различные решения в рамках своей служебной деятельности. Такая деятельность прежде всего характеризует труд руководителя, который как лично принимает решения, так и организует работу сотрудников по подготовке и реализации тех или иных решений.

Очевидно, что принятие решений руководителем не может осуществляться только эмпирически; в основу таких решений должны быть положены научные подходы и методы. В теории принятия решения широко используется термин «лицо, принимающее решение» (ЛПР). Понятие ЛПР является собирательным.

Это может быть одно *лицо – индивидуальное ЛПР —* или группа лиц, вырабатывающих коллективное решение,– *групповое ЛПР.*Поскольку в управленческой практике чаще используется термин «руководитель», то в данной публикации, особенно когда речь будет вестись о практических вопросах управления, этот термин будет использоваться чаще, чем более научный термин «лицо, принимающее решение». Индивидуальное ЛПР и руководитель (любого уровня) в управлении, по сути дела, являются однотипными понятиями.

В роли ЛПР человек в процессе управления может принимать решения, последствия которых затрагивают интересы и влияют на жизнь многих других людей. Поэтому ошибки в принятии решений могут привести к большим негативным последствиям. В связи с этим закономерным является требование повышения эффективности управленческих решений на основе научного подхода к их формированию и выбору.

Поэтому вполне обоснованно можно говорить, что повышение качества решений, принимаемых руководителями и сотрудниками, является важнейшим резервом улучшения всей управленческой деятельности. Можно понятие «принятие решения» трактовать в узком и широком смысле.

*В узком смысле* — это заключительный акт деятельности по выявлению, анализу различных вариантов решения, направленный на выбор и утверждение лучшего варианта решения. В данном случае решение рассматривается как *акт выбора*, осуществляемый индивидуальным или групповым ЛПР с помощью определенных правил.

В этой связи, например, говорят: «Руководитель принял решение». В узком плане решение можно также трактовать как *результат выбора*, тогда оно представляет собой предписание к действию (план работы, вариант проекта и т. п.). *В широком смысле* принятие решения — это процесс,протекающий во времени, осуществляемый в несколько этапов. Другими словами, это совокупность всех этапов и стадий по подготовке (выработке) решения, включая заключительный этап непосредственного принятия решения. Именно в таком широком смысле этот термин будет использоваться в данной книге. После принятия решения осуществляется деятельность по реализации принятого решения. Иногда этот этап также включается в понятие «принятие решения».

Вопросами подготовки и принятия решений занимаются многие науки. Представители каждого научного направления, исходя из специфики рассматриваемых задачи и используемых методов, дают различные определения понятию «принятие решения».

Математики рассматривают принятие решения с позиций рекомендуемых ими методов и алгоритмов; социологи — с точки зрения процессов, протекающих в обществе; психологи пытаются «заглянуть в душу человека», определяя мотивы принятия того или иного решения. Экономическая составляющая присутствует практически в любом комплексном решении и касается прежде всего вопросов рационального распределения и использования ресурсов, определения рациональных объемов производства, повышения экономической эффективности отдельных направлений производственно-хозяйственной деятельности и др. Юристы рассматривают принятие решения с точки зрения права. На мой взгляд, объединяет все различные подходы к трактовке понятия «принятие решения» следующее его определение.

*Принятие решения* – это выбор одного курса действий, одной альтернативы из ряда имеющихся. Если нет альтернатив, то нет выбора и, следовательно, нет и решения. С этих позиций подписание руководителем документа под названием, например, «О подготовке к отопительному сезону» не является принятием решения, хотя иногда так и называется. [3, с. 89]

Таким образом, характерной особенностью любой ситуации, связанной с принятием решения, является наличие нескольких альтернативных (взаимоисключающих) вариантов действий, из которых надо выбрать наилучший. Выбор одного из вариантов действий и представляет собой решение ЛПР. Причем варианты действий направлены как на проведение определенных изменений, так и на сохранение (поддержание) существующего положения, например высокой рыночной доли, производительности труда.

Наиболее сложные решения связаны с проведением различных изменений, прежде всего стратегического характера. Наилучший вариант действий принято называть оптимальным. Решение называется *оптимальным*, если оно обеспечивает экстремум (максимум или минимум) критерия выбора при индивидуальном ЛПР или удовлетворяет принципу согласования суждений при групповом ЛПР. В условиях неопределенности не всегда возможно нахождение оптимального решения в строго формальном виде. Во многих случаях ЛПР осуществляет оптимизацию в неявном виде, опираясь на некоторые общие принципы и свои предпочтения. В этом плане понятие оптимальности будет трактоваться не так строго, как принято в математике.

**1.2 Классификационные группы и виды управленческих решений**

Решения классифицируют, руководствуясь различными признаками. В общем виде такая классификация представлена в табл. 4.3 (Голубков Е.П., 1990).

Классификация решений по группам и видам

Таблица 1.1

|  |  |
| --- | --- |
| Классификационные группы | Виды |
| По содержанию | политические  социальные  экономические  организационные  технические  технологические |
| По срокам действия и степени воздействия на будущие решения | оперативные  тактические  стратегические |
| По виду лиц, принимающих решения | индивидуальные  коллективные |
| По степени уникальности | рутинные  нетворческие  уникальные, творческие |
| По степени определенности (полноты информации) | в условиях определенности  в условиях риска  в условиях неопределенности  (вероятностной определенности) |
| По характеру (степени подготовленности) | организационные  запрограммированные  незапрограммированные  компромиссные |

управленческий решение принятие разработка

[6, с. 134]

Решения как результат выбора могут быть сведены в три группы – запрограммированные, незапрограммированные, организационные и компромиссы.

Наиболее типичные для функций управления вопросы, рассматриваемые при принятии решения

Таблица 1.2

|  |  |
| --- | --- |
| Планирование | 1. Какова наша сверхзадача или природа нашего бизнеса?  2. Какими должны быть наши цели?  3. Какие изменения происходят во внешнем окружении и как они отражаются и могут отразиться в будущем на организации?  4. Какую стратегию и тактику следовало бы нам выбрать для достижения поставленных целей? |
| Организация деятельности | 1. Каким образом следует структурировать работу организации? Как целесообразно укрупнить блоки выполняемых работ?  2. Как скоординировать функционирование этих блоков, чтобы оно протекало гармонично и не было противоречивым?  3. Принятие каких решений на каждом уровне организации следует доверять людям, в частности, руководителям?  4. Следует ли нам изменять структуру организации из-за изменений во внешнем окружении? |
| Мотивация | 1. В чем нуждаются мои подчиненные?  2. В какой мере эти потребности удовлетворяются в ходе деятельности, нацеленной на достижение целей организации?  3. Если удовлетворение работой и производительность моих подчиненных возросли, то почему это произошло?  4. Что можем мы сделать, чтобы повысить уровень удовлетворенности работой и производительность подчиненных? |
| Контроль | 1. Как следует измерять результаты работы?  2. Как часто следует давать оценку результатов?  3. Насколько мы преуспели в достижении наших целей?  4. Если мы недостаточно продвинулись к поставленным целям, то почему это случилось и какие коррективы следовало бы внести? |

[6, с. 136]

Как определено выше, решение – это выбор альтернативы. Это, по сути дела, ответ на ряд вопросов. В сегодняшнем сложном, быстро меняющемся мире организаций многие альтернативы находятся в распоряжении менеджеров, и, чтобы сформулировать цель перед группой людей и добиться ее достижения, необходимо дать ответы на многочисленные вопросы. Каждая управленческая функция связана с несколькими общими, жизненно важными решениями, требующими претворения в жизнь. Некоторые из них перечислены в табл. 1.2. (Мескон М., 2004).

Организационное решение – это выбор, который должен сделать управляющий, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Поэтому наиболее эффективным организационным решением явится выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Его можно квалифицировать как запрограммированные и незапрограммированные. Запрограммированное решение – это выбор, путь к которому ведет через конкретную последовательность этапов или действий. Число возможных альтернатив в этом случае, как правило, ограничено в пределах направлений, заданных организацией (Голубков Е.П., 1990).

Нобелевский лауреат Герберт Саймон (Мескон М., 1994) использовал термин “запрограммированные”, заимствованный из языка компьютерной технологии, для описания в высокой мере структурированных задач. Запрограммированное решение есть результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения. Программирование можно считать важным вспомогательным средством в принятии эффективных организационных решений. Определив, каким должно быть решение, руководство снижает вероятность ошибки. Этим также экономится время, поскольку подчиненным не приходится разрабатывать новую правильную процедуру всякий раз, когда возникает соответствующая ситуация.

Неудивительно, что руководство часто программирует решения под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью. Руководителю очень важно иметь уверенность в том, что процедура принятия решений в самом деле правильна и желательна. Очевидно, если запрограммированная процедура становится неверной и нежелательной, решения, принятые с ее помощью, будут неэффективными, а руководство утратит уважение своих работников и тех людей вне организации, на которых принимаемые решения сказываются.

Более того, в высшей степени желательно сообщить об обосновании методологии принятия запрограммированных решений тем, кто этой методологией пользуется, нежели просто предложить ее для употребления. Неспособность ответить на вопросы, начинающиеся с “почему”, в связи с процедурой принятия решений зачастую порождает напряжение и обижает людей, которые должны применять эту процедуру. Незапрограммированное решение – это выбор, который приходится делать в новой или неопределенной ситуации с неизвестными факторами воздействия (Голубков Е.П., 2000), которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы (Мескон М., 2004).

Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения. К числу незапрограммированных можно отнести решения следующего типа: какими должны быть цели организации, как улучшить продукцию, как усовершенствовать структуру управленческого подразделения, как усилить мотивацию подчиненных. В каждой из подобных ситуаций (как чаще всего бывает с незапрограммированными решениями) истинной причиной проблемы может быль любой из факторов.

В то же время, руководитель располагает множеством вариантов выбора. На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде. Скорее всего, они суть крайние отображения некоторого спектра в случае и с повседневными, и с принципиальными решениями. Почти все решения оказываются где-нибудь между крайними вариантами. Немногие запрограммированные решения настолько структурированы, что личная инициатива лица, принимающего их, целиком исключается. И даже в ситуации самого сложного выбора методология принятия запрограммированных решений может быть полезна.

Более того, на всем протяжении изучения процесса принятия организационных решений следует всегда помнить, что он так тесно связан с процессом управления в целом, что при условии реалистичности подхода их нельзя рассматривать отдельно. Как показано выше, все функции планирования, организации деятельности. мотивации и контроля требуют от руководителя принятия решений.

Данную тему следует, по сути дела, рассматривать как введение к широкому обсуждению процесса принятия организационных решений. Главная цель здесь – представить некоторые основы, которые дадут вам возможность принимать такие решения с большей эффективностью. Важнейшим сущностным элементом указанной основы будут личные решения как руководителей, так и людей, которыми они руководят. Компромиссы. Важно отметить (Мескон М., 2004), что практически во всех случаях, описанных выше, для руководителей было бы затруднительным, если вообще возможным, принятие решения, не имеющего отрицательных последствий.

Как специалист по изучению проблем управления Роберт Кац (1970) указывает, что каждое решение должно “уравновешивать настолько противоречивые ценности, цели и критерии, что с любой точки зрения оно будет хуже оптимального. Каждое решение или выбор, затрагивающее все предприятие, может иметь негативные последствия для каких-то его частей”. Вот почему следует рассматривать организацию с позиций системного подхода и учитывать возможные последствия управленческого решения для всех частей организации.

К примеру, некоторые организации – фирмы “Хьюлет-Паккард” и “Дельта Эрлайнз” – решили отказаться от практики увольнения работников. Даже в ситуации экономического спада, снижения объема сбыта и прибылей для компании в долгосрочной перспективе будет, как они считают, лучше, если удастся поддержать моральный дух лояльности по отношению к компании, гарантировав занятость всем работникам. Хотя такое решение сопряжено с дополнительными расходами на заработную плату, эти организации уверены, что в длительной перспективе потеряют больше, подорвав увольнениями мораль и лояльность работников.

Эффективно работающий руководитель понимает и принимает как факт то, что выбранная им альтернатива может иметь недостатки, возможно, значительные. Он принимает данное решение, поскольку с учетом всех факторов оно представляется наиболее желательным с точки зрения конечного эффекта. Концепция компромиссов – это тема, к которой мы будем возвращаться часто. В деле руководства организациями встречается очень мало ситуаций настолько однозначных, что результатом наилучшего решения будет одно только благо.

Эффективно работающие руководители и люди, наиболее удачливые в повседневной жизни, – это индивиды, не позволяющие возможным недостаткам решений парализовать их волю. Это люди, понимающие, что непринятие решения, “флюгерная” тактика обычно в такой же мере неудовлетворительный или даже худший ход, чем принятие плохого решения.

Тем не менее встречаются ситуации, в которых с очевидностью отказ от выбора будет хорошим решением. Например, если дополнительная информация должна вскоре поступить, а время не является критическим фактором, может, будет лучше не принимать решение немедленно. Это подводит нас к вопросу о том, как люди принимают решения, то есть к мыслительному процессу, которым они пользуются, делая выбор из нескольких вариантов. [7, с. 98]

**2. МОДЕЛИ И ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**2.1 Управленческие решения и порядок их разработки**

В процессе хозяйственно-финансовой деятельности организаций постоянно возникают ситуации, когда имеет место необходимость выбора одного из нескольких возможных вариантов действия. В итоге такого выбора появляется определенное решение. В условиях рыночной экономики существует высокая степень неопределенности экономического поведения [субъектов рынка](http://www.grandars.ru/student/ekonomicheskaya-teoriya/subekty-rynochnyh-otnosheniy.html).

Поэтому здесь большую роль играют методы перспективного анализа, позволяющие принимать управленческие решения на основе оценки возможных в будущем ситуаций и выбора из нескольких альтернативных вариантов решений. Разработка и осуществление эффективных управленческих решений является важнейшей предпосылкой обеспечения конкурентоспособности продукции организации и самой организации на рынке, а также создания оптимальной структуры организации, осуществления обоснованной кадровой политики и рационализации других сторон деятельности организации.

Выбор правильного и эффективного управленческого решения представляет собой результат комплексного использования экономического, организационного, правового, технического, информационного, логического, математического, психологического и других аспектов.

Таким образом, управленческие решения представляют собой способ постоянного воздействия управляющей подсистемы на управляемую подсистему, то есть субъекта управления на объект управления. Это воздействие в конечном итоге приводит к достижению намеченных целей. Исходя из вышесказанного, можно дать следующее определение управленческого решения. Управленческое решение в организации представляет собой акт субъекта управления (руководителя организации или группы руководящих лиц), направленный на выбор из нескольких альтернативных вариантов развития организации одного варианта, обеспечивающего достижение намеченных целей с наименьшими издержками.

Все управленческие решения можно подразделить на два вида:

* традиционные решения, ранее неоднократно имевшие место; в этом случае следует выбрать один из уже имеющихся альтернативных вариантов;
* нетрадиционные, нестандартные управленческие решения; их выработка связана с поиском новых альтернативных вариантов. [8, с. 74]

В связи с этим традиционные, типичные, повторяющиеся управленческие решения могут быть формализованы, то есть могут приниматься и осуществляться по заранее определенному алгоритму. Следовательно, формализованное управленческое решение представляет собой результат выполнения заранее установленный последовательности действий.

К примеру, когда составляется график ремонта машин и оборудования, исходят из норматива, который определяет соотношение между количеством оборудования и количеством ремонтных рабочих. Так, если в механическом цехе данной организации работает сто единиц оборудования, а норматив его обслуживания — 10 единиц в расчете на одного ремонтного рабочего, то в данном цехе следует содержать десять ремонтных рабочих.

Далее, если решается вопрос об [инвестировании средств](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/investicionnaya-deyatelnost-predpriyatiya.html) в ценные бумаги, то делается выбор отдельных их видов исходя из того, какие ценные бумаги дают возможность получать максимальную прибыль в расчете на вложенный капитал. В результате формализации принятия решений возрастает уровень эффективности управления за счет снижения вероятности допущения ошибки, а также за счет экономии времени, так как нет необходимости начиная с нуля разрабатывать данное решение. Вследствие этого руководство организации старается формализовать управленческие решения на случай тех ситуаций, которые систематически повторяются в деятельности данной организации.

Формализация управленческих решений заключается в разработке определенных правил, инструкций, нормативов, позволяющих принять и осуществить грамотное управленческое решение. Наряду с повторяющимися, встречаются и нетипичные, не встречавшиеся ранее ситуации, не поддающиеся формализованному решению. Большинство же управленческих решений находится между этими двумя видами, что дает возможность при принятии этих решений использовать как формализованные методы, так и собственную инициативу разработчиков этих решений. Качество и эффективность управленческих решений определяются степенью обоснованности методологии решения проблем, а именно подходов, принципов и методов.

Анализ экономического управления организациями дает возможность определить необходимость применения следующих подходов:

* системного;
* комплексного;
* интеграционного;
* маркетингового;
* функционального;
* динамического;
* воспроизводственного;
* процессного;
* нормативного;
* количественного (математического);
* административного;
* поведенческого;
* ситуационного. [7, с. 103]

Любой из этих подходов выражает одно из направлений управленческого процесса. Дадим их краткую характеристику.

Системный подход управления предполагает, что любая система или объект рассматривается как совокупность взаимосвязанных компонентов, имеющая выход, то есть цель, вход, связь с внешней средой, обратную связь. В подобной системе "вход" трансформируется в "выход".

В условиях использования комплексного подхода управления предприятием необходимо принимать во внимание технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, политические, демографические направления управления, а также их взаимосвязи. Если хотя бы одно из этих направлений не принимается во внимание, то полноценного решения данной проблемы достигнуто не будет. К сожалению, комплексного подхода в действительности, как правило, не соблюдается. Так, в условиях сооружения новых предприятий и организаций решение социальных проблем зачастую откладывается.

Это задерживает ввод данного объекта в эксплуатацию либо обусловливает его частичное использование. Можно привести и другие примеры. Так, в процессе проектирования нового оборудования недостаточно внимания уделяется его экологичности, что приводит к неконкурентоспособости этого оборудования.

Интеграционный подход управления предполагает изучение и усиление взаимосвязей между отдельными подсистемами и элементами системы управления, а также между стадиями жизненного цикла объекта управления, между отдельными уровнями управления по вертикали, и, наконец, между отдельными субъектами управления по горизонтали.

Маркетинговый подход управления предусматривает ориентацию управляющей подсистемы на потребителя в условиях решения любых задач. Основными критериями маркетингового подхода являются:

* повышение качества объекта управления в соответствии с требованиями потребителей;
* экономия средств у потребителя за счет повышения качества;
* экономия ресурсов в собственном производстве за счет факторов масштаба производства, научно-технического прогресса, а также применения научно обоснованной системы управления. [4, с. 128]

Функциональный подход управления предприятием состоит в том, что любая потребность рассматривается как совокупность функций, которые следует осуществить для ее удовлетворения. После определения функций создаются несколько альтернативных объектов с целью осуществления этих функций. Затем, выбирается один из этих объектов, требующий минимума совокупных затрат в течение жизненного цикла данного объекта в расчете на единицу его полезного эффекта.

Сущность динамического подхода управления заключается в том, что при его применении объект управления рассматривается в его диалектическом развитии, в его причинно-следственных связях. Здесь проводится последующий ретроспективный анализ за 5-10 и более прошедших лет, а также перспективный (прогнозный) анализ.

Воспроизводственный подход управления предпритием ориентируется на постоянное возобновление производства данного вида продукции с целью удовлетворения потребностей рынка. При этом данный вид продукции должен иметь меньшие совокупные затраты на единицу полезного эффекта, чем лучший аналогичный товар на данном рынке. Основными элементами воспроизводственного подхода являются следующие:

* использование опережающей базы сравнения при планировании обновления данного вида продукции;
* экономия суммы прошлого, живого и будущего труда в течение жизненного цикла данного вида продукции в расчете на единицу ее полезного эффекта;
* рассмотрение во взаимосвязи выпускаемой, проектируемой и перспективной моделей данного вида продукции;
* пропорциональное по количеству воспроизводство элементов внешней среды (в основном макросреды данной страны и инфраструктуры данного региона);
* интеграция науки и производства в крупных организациях. [4, с. 131]

Процессный подход управления организацией рассматривает управленческие функции в их взаимосвязи. Процесс управления представляет собой общую сумму всех функций, то есть он является серией непрерывных взаимосвязанных действий.

Нормативный подход управления состоит в установлении нормативов управления по всем его подсистемам. Эти нормативы следует определять по важнейшим элементам:

* целевой подсистемы (она охватывает показатели качества и ресурсоемкости продукции, параметры рынка, показатели организационно-технического уровня производства, показатели социального развития коллектива организация, показатели охраны окружающей среды);
* функциональной подсистемы (нормативы качества планов, организованности системы управления, нормативы качества учета и контроля, нормативы стимулирования высококачественного труда);
* обеспечивающей подсистемы (нормативы обеспеченности работников, а также отдельных подразделений организации всем необходимым для успешной работы, для выполнения стоящих перед ними задач, нормативы эффективности использования отдельных видов ресурсов в целом по организации).
* Перечисленные нормативы должны отвечать требованиям комплексности, эффективности, перспективности.  
  Что касается нормативов функционирования элементов внешней среды, то этими нормативами организация не управляет, однако, она должна располагать банком этих нормативов и строго соблюдать их, в особенности правовые и экологические нормативы. Организация должка также принимать участие в формировании и развитии системы нормативов внешней среды. [4, с. 135]

Сущность количественного подхода управления состоит в переходе от качественных оценок к количественным при помощи математических и статистических методов, инженерных расчетов, экспертных оценок, балльной системы и др.

Административный (директивный) подход к управлению предприятием предполагает регламентацию функций, прав, обязанностей, нормативов затрат к качества.

Главной задачей поведенческого подхода управления организацией является повышение эффективности деятельности организации за счет улучшения использования ее трудовых ресурсов. Использование науки о поведении содействует повышению эффективности деятельности как отдельно взятых работников, так и организации в целом. Дело в том, что в результате применения науки о поведении к управлению организацией осуществляется оказание помощи отдельным работникам в осознании их возможностей и творческих способностей, что в конечном итоге приводит к повышению эффективности деятельности организации.

Сущность ситуационного подхода к управлению предприятием заключается в том, что степень пригодности отдельных методов управления определяется конкретной ситуацией. Так как существует множество факторов, влияющих на деятельность организации, как внутри нее, так и внешних, то нельзя найти какой-то единственный наилучший способ управления. Эффективным в данной конкретной ситуации будет являться тот метод, который в наибольшей степени соответствует сложившейся ситуации.

Таковы основные подходы, определяющие качество и эффективность управленческих решений.

**2.3 Оценка эффективности принятия управленческих решений и методы их анализа**

Принятие управленческого решения, по существу, является промежуточной фазой между управленческим решением и управленческим воздействием. Исходя из этого, эффективность управленческих решений следует охарактеризовать как совокупность эффективности разработки управленческих решений и эффективности осуществления этих управленческих решений. Эффективность — это результативность производства, труда или управления. Рассчитывается большое количество частных показателей экономической эффективности деятельности коллектива организации (всего таких показателей существует более шестидесяти).

К этим показателям относятся рентабельность, [оборачиваемость оборотных средств](http://www.grandars.ru/student/statistika/statistika-oborotnyh-fondov.html), фондоотдача, [фондоемкость](http://www.grandars.ru/student/statistika/pokazateli-effektivnosti-osnovnyh-fondov.html), окупаемость капитальных вложений, производительность труда, соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы, и др. Можно оценивать как эффективность деятельности аппарата управления данной организации в целом, так и эффективность отдельных управленческих решений. Также объемные показатели, а также удельные качественные показатели. Здесь эффективность организационно-технических мероприятий, осуществленных в соответствии с принятым управленческим решением, выражается путем соизмерения затрат по этим мероприятиям и результатов, полученных вследствие их проведения. При оценке эффективности управленческих мероприятий может быть использовано понятие совокупного экономического эффекта, поскольку в составе полученных результатов имеется определенный трудовой вклад членов коллектива организации, имеющих различные профессии. Организации ориентируются, с одной стороны на необходимость [удовлетворения требований потребителей](http://www.grandars.ru/student/marketing/nuzhda-i-potrebnost.html) их продукции (работ, услуг), а с другой стороны — на улучшение экономических показателей своей хозяйственно-финансовой деятельности. Вследствие этого при оценке эффективности управленческих решений необходимо учитывать как социальный, так и экономический аспекты эффективности.

Рассмотрим порядок оценки эффективности управленческих решений на примере торговой организации. Для того чтобы правильно определить эффективность управленческих решений, необходимо осуществлять раздельный учет доходов и расходов торговой организации в разрезе отдельных товарных групп. Однако на практике ведение такого учета очень сложно. Вследствие этого целесообразно использовать при анализе так называемые удельные качественные показатели, а именно прибыль в расчете на 1 млн. рублей товарооборота, а также издержки обращения в расчете на 1 млн. рублей товарных запасов. Эффективность управленческих решений в торговой организации проявляется обобщенным образом в количественном виде как прирост объема товарооборота, ускорение оборачиваемости товаров, уменьшение суммы товарных запасов. Окончательный же финансово-экономический результат исполнения управленческих решений находит проявление в увеличении доходов торговой организации и в уменьшении ее расходов.

Экономическая эффективность

Определение экономической эффективности управленческих решений, в результате исполнения которых возрос товарооборот, и, следовательно, увеличилась [прибыль](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/pribyl-predpriyatiya.html), можно осуществить по следующей формуле:

Эф = П\*Т = П \* (Тф — Тпл),

* Эф — экономическая эффективность (в тыс. рублей).;
* П — прибыль в расчете на 1 млн. рублей товарооборота (в тыс. рублей);
* Т — прирост величины товарооборота (в млн. рублей);
* Тф — фактический товарооборот, который имеет место после внедрения данного управленческого решения;
* Тпл — плановый товарооборот (или товарооборот за сопоставимый период до внедрения данного управленческого решения). [14, с. 96]

В рассматриваемом примере экономическая эффективность принятия и исполнения управленческого решения выражается в снижении величины издержек обращения (расходов на продажу, или коммерческих расходов), приходящейся на остаток товаров. Это приводит к увеличению суммы полученной прибыли. Эта эффективность может быть определена по следующей формуле:

Эф =ИО\*З = ИО\*(З2 — З1),

* Эф — экономическая эффективности данного управленческого мероприятия (в тыс. рублей);
* ИО — величина издержек обращения, приходящаяся на 1 млн. рублей товарных запасов (в тыс. рублей);
* 3 — размер изменения (уменьшения) товарных запасов (млн., рублей);
* 31 — величина товарных запасов до проведения в жизнь управленческого решения (мероприятия) (млн. рублей);
* 32 — величина запасов товаров после внедрения данного управленческого решения. [14, с. 96]

Кроме того, экономическая эффективность осуществленного управленческого решения сказалась на ускорении товарооборачиваемости. Это влияние можно определить по следующей формуле:

Эф = Ио\*Об = Ио (Об ф — Об пл),

Эф — экономическая эффективность управленческого решения (тыс. рублей);

* Ио — одновременная величина издержек обращения (тыс. рублей);
* Об — ускорение оборачиваемости товаров (в днях);
* Об пл — оборачиваемость товаров до внедрения управленческого решения (в днях).
* Об ф — оборачиваемость товаров после внедрения управленческого решения (в днях). [14, с. 97]

Методы анализа управленческих решений

Рассмотрим порядок применения основных методов и приемов анализа при оценке эффективности принятия и исполнения управленческих решений.

Метод сравнения дает возможность оценить деятельность организации, выявить отклонения фактических значений показателей от базисных величин, установить причины этих отклонений и найти резервы дальнейшего улучшения деятельности организации. Индексный метод используется при анализе сложных явлений, отдельные элементы которых измерить нельзя. В качестве относительных показателей [индексы](http://www.grandars.ru/student/statistika/ekonomicheskie-indeksy.html) необходимы для оценки степени выполнения плановых заданий, а также для определения динамики различных явлений и процессов.

Этот метод дает возможность осуществить разложение обобщающего показателя по факторам [абсолютных и относительных](http://www.grandars.ru/student/statistika/absolyutnye-i-otnositelnye-velichiny.html) отклонений. Балансовый метод заключается в сопоставлении взаимосвязанных показателей деятельности организации для выявления влияния отдельных факторов, а также для поиска резервов улучшения деятельности организации.

При этом взаимосвязь между отдельными показателями выражается в виде равенства итогов, полученных вследствие определенных сопоставлений. Метод элиминирования, являющийся обобщением методов индексного, балансового и цепных подстановок, дает возможность выделить влияние отдельно взятого фактора на обобщающий показатель деятельности организации, исходя из предположения, что остальные факторы действовали при прочих равных условиях, т.е. так, как предполагалось по плану.

Графический метод представляет собой способ наглядной иллюстрации деятельности организации, а также способ определения ряда показателей и способ оформления результатов проведенного анализа. Функционально-стоимостный анализ (ФСА) представляет собой метод системного исследования, применяемого в соответствии с назначением изучаемого объекта (процессы, изделия) с целью повышения полезного эффекта, то есть отдачи на единицу совокупных затрат за жизненный цикл объекта. Важнейшая черта функционально-стоимостного анализа состоит в установлении целесообразности перечня функций, которые должен выполнять проектируемый объект в определенных конкретных условиях, или в проверке необходимости функций уже существующего объекта.

Экономико-математические методы анализа используются с целью выбора оптимальных вариантов, определяющих управленческие решения в существующих или планируемых экономических условиях. С помощью экономико-математических методов анализа могут решаться следующие задачи:

* оценка плана по производству продукции, разработанного с применением экономико-математических методов;
* оптимизация производственной программы, ее распределения между цехами и отдельными видами оборудования;
* оптимизация распределения имеющихся производственных ресурсов, раскроя материалов, а также оптимизация норм и нормативов запасов и расхода этих ресурсов;
* оптимизация уровня унификации отдельных составляющих частей изделия, а также средств технологического оснащения;
* определение оптимальных размеров организации в целом, а также отдельных цехов и производственных участков;
* установление оптимального ассортимента выпускаемой продукции;
* определение наиболее рациональных маршрутов внутризаводского транспорта;
* определение наиболее рациональных сроков эксплуатации оборудования и проведения его ремонтов;
* сравнительный анализ экономической эффективности использования единицы вида ресурсов с точки зрения оптимального варианта управленческого решения;
* определение возможных внутрипроизводственных потерь в связи с принятием и исполнением оптимального решения. [6, с. 187]

**3. Принятие управленческого решения на примере предприятия ООО «Ваши колбасы»**

**3.1 Общая характеристика предприятия**

ООО «Ваши колбасы» - это мясоперерабатывающий цех, который занимается производством и продажей колбасных изделий, мясных полуфабрикатов и деликатесов. Месторасположение предприятия: г. Ивантеевка Московской области. ООО «Ваши колбасы» производит более 50 видов колбасных изделий,

полуфабрикатов и деликатесов из разных видов мяса, а именно свинины, говядины и мяса птицы. Так как данное предприятие является фирмой-изготовителем и занимается оптовой продажей, то к основным потребителям относятся: частные предприниматели и магазины. Их можно разделить на группы по объему заказываемой продукции:

· более 100 кг в день;

· от 30 до 100 кг в день;

· менее 30 кг в день.

Основное требование клиентов, которые покупают более 100 кг в день – товарный вид продукции и вкусовые качества. Как правило, такие клиенты находятся на продовольственных рынках или в местах большой проходимости покупателей и срок реализации нашей продукции минимальный, поэтому срок хранения не является существенной проблемой. А вот если продукция не соответствует вкусовым характеристикам и выглядит непрезентабельно, то покупатель уйдет к конкурентам. Цена для таких клиентов тоже не является главным требованием, для них на предприятии существует система скидок. Для магазинов, которые покупают от 30 до 100 кг в день, основными требованиями являются цена и вкусовые характеристики, потому что 50% покупателей таких магазинов – это постоянные клиенты, и если им не понравится продукция нашего предприятия, магазин будет вынужден отказаться работать с нами и заключить договор с одним из наших конкурентов. Требование клиентов, покупающих менее 30 кг в день – это срок хранения. Большинство таких магазинов находятся в Подмосковье и их основными покупателями являются дачники. Исходя из этого, такие клиенты не заказывают продукцию каждый день, а, в основном, на выходные.

Основными конкурентами ООО «Ваши колбасы» являются ЗАО «Метатр» и Ногинский МПК. Сравнительная характеристика этих предприятий с ООО «Ваши колбасы» представлена в таблице 1.

Таблица 1 Сравнительная характеристика конкурентов ООО «Ваши колбасы»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | ЗАО «Метатр» | «Ваши колбасы» | Ногинский МПК |
| Вкусовые качества | Стабильные | Нестабильные | Стабильные |
| Цены | Высокие | Средние | Средние |
| Добавление сои | Только в колбасы второго сорта | Только в колбасы второго сорта | Колбасы первого и второго сорта |
| Вид упаковки | Презентабельный | Непрезентабельный | Непрезентабельный |
| Срок хранения | Соответствует ГОСТ и ТУ | Не соответствует ГОСТ и ТУ | Соответствует ГОСТ и ТУ |
| Ассорти-мент товаров | Более 150 видов (включая сырокопченую колбасу), а также продукция из рыбы и кондитерские изделия | Более 50 видов колбасных изделий, полуфабрикатов и деликатесов | Более 40 видов колбасных изделий (включая сырокопченую), полуфабрикатов и деликатесов |
| Выполнение заказа клиента | В полной мере | В полной мере | Не в полной мере |
| Клиенты | Магазины различной величины (включая гипер- и супермаркеты), частные предприниматели, рынки | Магазины средней величины, частные предприниматели, рынки | Магазины средней величины, частные предприниматели, рынки |

Ассортимент товаров более 150 видов (включая сырокопченую колбасу), а также продукция из рыбы и кондитерские изделия более 50 видов колбасных изделий, полуфабрикатов и деликатесов более 40 видов колбасных изделий (включая сырокопченую), полуфабрикатов и деликатесов

С целью укрепления позиций на рынке данное предприятие:

· осуществляет бесплатную доставку;

· предоставляет скидки клиентам;

· предоставляет отсрочку платежа;

· проводит дегустации в магазинах наших клиентов;

· разрабатывает новые виды продукции.

Рисунок 1 Организационная структура управления ООО «Ваши колбасы»



Генеральный директор определяет стратегию развития и контролирует работу всего предприятия. Коммерческий директор определяет сбытовую стратегию предприятия, контролирует и объединяет работу начальников реализации и транспортного отдела. Начальник реализации составляет заказ на производство, отвечает за полное выполнение заказов и своевременность доставки продукции клиентам, контролирует работу отдела реализации и менеджеров по сбыту. Менеджера по сбыту осуществляют поиск новых магазинов, являются связующим звеном между клиентами и предприятием.

Начальник транспортного отдела отвечает за состояние автотранспорта и работу водителей. В обязанности главного бухгалтера входит составление баланса предприятия, подготовка отчетности для проверяющих органов и контроль за работой бухгалтерии и операторов. Технолог отвечает за технологию производства продукции, занимается разработкой новых видов и ее сертификацией, контролирует работу начальника производства. Начальник производства следит за работой мастера по специям и цехов, непосредственно участвующих в процессе производства, отвечает за качество продукции. Начальник отдела снабжения отвечает за наличие сырья, его качество и материально-техническое обеспечение предприятия.

Мастер по мясо сырью отвечает за приемку мяса и его обработку, т.е. за цех обвалки. Главный инженер следит за состоянием всего оборудования на предприятии, контролирует работу слесарей, электриков и термовщиков.

Производственная структура управления ООО «Ваши колбасы» представлена на рисунке 2.

Цех приемки, хранения и обработки мясосырья



Рисунок 2 Производственная структура управления ООО «Ваши колбасы»

Оценка потенциала и ресурсов предприятия.

ООО «Ваши колбасы» занимает площадь около 2000 м2:

- в цеху приемки, хранения и обработки мясосырья на площади 500 м2

размещается участок приемки, холодильная камера, инъектор, ленточная пила, мешалка;

- цех формовки занимает площадь 200 м2. В нем находятся

куттер, шприцы вакуумные (2 шт.), клипсатор (2 шт.);

- в цеху полуфабрикатов на площади 100 м2 располагаются

установка для производства пельменей и вареников (1 шт.), котлет (1 шт.),

упаковочный аппарат (1 шт.);

- в цеху термообработки, площадью 200 м2, размещаются термокамеры (6 шт.), душевые кабины (2 шт.);

- склад готовой продукции представляет собой помещение, площадью 200 м2, с мощной системой вентиляции;

- отдел реализации занимает площадь 500 м2. Здесь находится участок отгрузки готовой продукции, весы (3 шт.), оргтехника.

Технология производства на нашем предприятии не соответствует современным требованиям, так как она морально устарела и не позволяет добиться требуемого уровня качества. На данном предприятии существует служба снабжения. Это отдельная служба со своим штатом. На нее возложены все вопросы материально-технического обеспечения. ООО «Ваши колбасы» имеет четко сформулированную организационную структуру управления. Подготовка кадров происходит на рабочих местах, подбор персонала, как правило, по рекомендации или по объявлениям, вывешенным на КПП, так как на предприятии отсутствует отдел кадров. Контроль деятельности кадров осуществляется вышестоящим руководством. Текучесть персонала практически отсутствует, но персонал работает не достаточно эффективно, так как нет материального стимулирования. Основные финансово-экономические показатели предприятия в среднем за месяц:

Объем реализации продукции – 6 432 700 руб.

Численность работников – 86 чел.

Средняя заработная плата – 3 500 руб.

Себестоимость – 3 802 700 руб.

Прибыль – 245 250 руб.

Рентабельность – 6,5%

**3.2 Выявление проблемы, требующей принятия управленческого решения и постановка цели решения**

ООО «Ваши колбасы» работает не достаточно эффективно из-за невысокого уровня качества нашей продукции. Это обусловлено, во-первых низким качеством сырья и расходных материалов, во-вторых, оборудование, которое используется на предприятии, морально устарело и не позволяет выпускать продукцию, отвечающую современным требованиям, в-третьих, отсутствием квалифицированного технолога и производственного персонала. Необходимость решения этих проблем вызвано постоянным снижением уровня качества продукции, падением спроса и ослаблением позиций предприятия на рынке. Конечная цель управленческого решения – повышение качества выпускаемой продукции.

Проблема и цель – повышение качества продукции в течение полугода.



Рисунок 3 Дерево цели управленческого решения

На основании дерева цели можно сделать вывод, что достижению поставленной цели препятствуют материальные, трудовые и, в первую очередь, финансовые трудности. Данное решение относится к функции организации. Принимается на высшей ступени управления генеральным директором.

Повышение качества продукции возможно путем:

· повышения качества сырья и расходных материалов;

· обновления оборудования;

· повышения качества труда работников.

Рассмотрим эти альтернативы подробнее.

Повышение качества сырья и расходных материалов.

Средняя стоимость одного килограмма мяса, которое мы закупаем на данный момент и качество которого нас не устраивает, составляет 57 руб. Мясо более высокого качества стоит 65 руб./кг. Есть два варианта действий: 1) покупать мясо у новых поставщиков по 65 руб./кг.; 2) покупать мясо у старых поставщиков, тем более, что они готовы дать нам скидку 5%. Очевидно, что нам выгодно покупать сырье у старых поставщиков, плюс к тому, у нас сложились доверительные длительные отношения.

Посчитаем затраты: 39 600 ((65 – 5%) –57) = 188 100 руб., где 39 600 - среднемесячная закупка мяса (кг), (65 – 5%) – новая цена на мясо (руб.), 57 – старая цена на мясо (руб.).

Стоимость одного метра оболочки на данный момент составляет 4 руб./м. Есть два варианта действий:

1) покупать у старых поставщиков;

2) покупать у новых поставщиков.

Проведя анализ, начальник отдела снабжения нашел фирму, которая продает оболочку с более высоким сроком хранения за 5,5 руб./м., тогда как у старых поставщиков такой оболочки нет. Поэтому, следуя нашей цели, выбираем второй вариант. Посчитаем затраты: 12 100 (5,5 – 4) = 18 150 руб., где 12 100 – среднемесячная закупка оболочки (м), 5,5 – новая цена на оболочку(руб.), 4

– старая цена (руб.).

Всего затраты составят: 188 100 + 18 150 = 206 250 руб.

Обновление оборудования.

Есть 2 варианта действий:

1) Полное обновление оборудования.

Включает в себя замену основного оборудования, участвующего непосредственно в производстве:

· куттер – 10 млн. руб.;

· клипсатор (2 шт.) – 2 млн. руб.;

· мешалка – 400 тыс. руб.;

· шприц вакуумный (2 шт.) – 1 570 тыс. руб.;

· термокамера (6 шт.) – 5 400 тыс. руб.;

· инъектор – 200 тыс. руб.

Итого: 19 570 тыс. руб.

Предприятие не в состоянии выделить эти средства для замены всего оборудования.

2) Частичное обновление оборудования.

По результатам диагностики, проведенной главным инженером, выяснилось, что некоторые виды оборудования можно модернизировать. Например: усовершенствование двух клипсаторов – 400 тыс. руб., мешалки – 150 тыс. руб., термокамер – 600 тыс. руб.

Итого, частичное обновление оборудования, которое позволит повысить уровень качества, составит 1 150 тыс. руб.

Повышение качества труда работников.

Анализ эффективности труда персонала и его квалификационного уровня показал, что никаких принципиальных изменений не требуется. Единственное, что можно предложить – это оптимизировать график работы, что практически не требует финансовых вложений. Так как, по существу, на качестве продукции сказывается, в большей степени, сырье и оборудование, чем квалификация работников, и сравнивая эти две альтернативы с точки зрения экономических и временных факторов, становится очевидным, что для данного предприятия наиболее приемлемый вариант – повышение качества сырья и расходных материалов.

**3.2.1 Организация выполнения принятого решения**

Распоряжение оформляется за подписью генерального директора и начинает действовать с момента подписания.

План реализации решения представлен в таблице 2.

Таблица 2

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Содержание этапов выполнения решения | Конкретные действия | Ответствен-ный исполнитель | Срок исполнения | Контролиру-ющее должностное лицо |
| Работа со старыми поставщиками | Пересмотр договоров и проведение переговоров на предмет предоставления скидки на продукцию | Генеральный директор | 2 недели | Генеральный директор |
| Поиск новых поставщиков | Анализ рынка предложений по мясосырью, выбор подходящих поставщиков | Начальник снабжения | 1 месяц | Генеральный директор |
| Заключение дого-воров с новыми поставщиками | Получение «пилотной» партиии продукции, проведение переговоров, заключение договоров | Начальник снабжения | 1 месяц | Главный бухгалтер |

Ответственный за выполнение решения начальник отдела снабжения, который еженедельно подает отчет о проделанной работе генеральному директору, осуществляющему оперативное регулирование процесса выполнения решения.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Управленческое решение является центральным звеном управленческой деятельности. Наука в области принятия управленческих решений, не стоит на месте и переходит на качественно новый уровень, разработаны на ее основе эффективные управленческие технологии, позволяющие решать сложные задачи, характерные для современных организаций и решать появляющиеся проблемы.

Эффективность функционирования организации в очень значительной степени зависит от качества управленческих решений. Это обусловливает важность овладения всеми ответственными работниками управленческого аппарата, и прежде всего руководителями организаций теоретическими знаниями и практическими навыками разработки и внедрения оптимальных управленческих решений. Разработка и принятие управленческого решения — это, как правило, выбор одного из нескольких альтернативных вариантов. Необходимость принятия управленческих решений обусловливается сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности.

Эта необходимость возникает на всех этапах процесса управления и составляет часть любой функции менеджмента. Характер принимаемых управленческих решений находится под очень большим влиянием полноты и достоверности информации, имеющейся по данной ситуации. Исходя из этого, управленческие решения могут приниматься как в условиях определенности (детерминированные решения), так и в условиях риска или неопределенности (вероятностные решения).

Процесс принятия управленческих решений — это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем данной организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернативных вариантов и выборе из них наилучшего варианта, а затем — осуществлении выбранного управленческого решения. Практика подготовки и исполнения управленческих решений дает многочисленные примеры погрешностей на всех уровнях управления экономикой. Это является следствием действия многих причин, так как развитие экономики складывается из большого количества различных ситуаций, требующих своего разрешения. Важнейшее место среди причин принятия и внедрения малоэффективных управленческих решений занимает незнание или несоблюдение технологии их разработки и организации их выполнения.

Важную роль призван играть кибернетический подход к разработке управленческих решений, который получил известность в качестве теории принятия решений. Он основывается на широком использовании математического аппарата и современной вычислительной техники. В данном курсовом проекте было разработано управленческое решение для ООО «Ваши колбасы». На исследуемом предприятии, в ходе проведенного анализа деятельности предприятия, была структурирована проблема – недополучение прибыли в отчетном году.

В ходе написания курсового проекта были изучены теоретические и методологические аспекты разработки и принятия управленческих решений.

Положительный эффект был получен за счет перехода на более дорогое, но более качественное сырье, что позволит выпускать привлекательную для потребителя продукцию. Финансовые потери, в этом случае компенсируются повышением спроса. Как следствие – повышение конкурентоспособности и повышение имиджа предприятия на рынке.

Качественная продукция всегда востребованная и узнаваемая, это позволит сократить расходы на рекламу и при этом выйти на региональные рынки сбыта продукции. Вместе с тем произошло использование производственных мощностей в полной мере. Вырос объем заказов, который предприятие могло бы удовлетворить, тем самым организация сможет занять достойное место на рынке услуг.

**Список использованной литературы**

1. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 192 с.

2. Орлов А.И. Устойчивость в социально-экономических моделях. - М.: Наука, 2008. - 296 с.

3. Дюбин Г.Н., Суздаль В.Г. Введение в прикладную теорию игр. - М.: Наука, 2001. - 336 с.

4. Вильямс Дж.Д. Совершенный стратег, или Букварь по теории стратегических игр. \_ М.: Советское Радио, 2000. - 269 с.

5. Орлов А.И. Современная прикладная статистика. - Ж-л "Заводская лаборатория". 2008. Т. 64. џ 3. С.52-60.

7. Пиндайк Р., Рубинфельд Д. Микроэкономика. - М.: Экономика-Дело, 2002. - 510 с.

8. Фишберн П. Теория полезности для принятия решений. - М;: Наука, 2008. - 352 с.

10. Панкова Л.А., Петровский А.М., Шнейдерман М.В. Организация экспертиз и анализ экспертной информации. - М.: Наука, 2004. - 120 с.

11. Подиновский В.В., Ногин В.Д. Парето-оптимальные решения многокритериальных задач. - М.: Наука, 2002. - 254 с.

12. Садовский В.Н. Основания общей теории систем. - М.: Наука, 2004.

13. Моисеев Н.Н. Математические задачи системного анализа. - М.:Наука, 2001г.

16. Чернов В.А. Анализ коммерческого риска. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 128 с.

17. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. Учебное пособие. - М.: 2007.

20. Литвак Б.Г. Управленческие решения. Учебник. - М.: 2008.