Министерство транспорта РФ

Федеральное агентство морского и речного транспорта

ФГОУ ВПО Новосибирская государственная академия водного транспорта

Кафедра управления работой флота

**Курсовая работа**

«ПОДГОТОВКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

Вариант № 13.3

Новосибирск, 2008

# Содержание

Введение

Постановка задачи

ЭТАП 1. Определение проблемы

ЭТАП 2. Выбор альтернативы

ЭТАП 3.Определение условий, в которых происходит реализация альтернатив

ЭТАП 4. Установление критерия успешного решения

ЭТАП 5. Правило выбора

ЭТАП 6. Определение группы лиц, принимающих решение

Практическая часть

ЭТАП 7. Принятия решений

# Введение

Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта.

Принятие решения представляет собой процесс выбора разумной альтернативы направления действий. Результат реализации принятых управленческих решений служит наиболее эффективной оценкой искусства руководителя. В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит достаточно формализованный характер, так как решение касается не только одной только личности, а чаще всего оно относится к подразделению или к организации в целом. Выделяют два уровня решений в организации: индивидуальный и организационный.

В зависимости от того, как процесс принятия решения воспринимается и интерпретируется на различных уровнях, можно выделить четыре модели принятия решений: модель «личностно-ограниченной рациональности» (удовлетворенность индивида), рациональная модель (организационная максимизация), политическая модель (индивидуальная максимизация), модель «организационно-ограниченной рациональности» (удовлетворенность организации).

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

Большую роль в принятии решения играет интуиция. Она включает в себя предчувствие, воображение, проницательность. Всеобщий и одновременный охват проблемы и ее решения позволяет менеджеру с развитой интуицией быстро переходить от одного этапа к другому.

**Постановка задачи**

Рассмотрим ситуацию, сложившуюся в Клинском лесном хозяйстве (КЛХ). Которое, как и многие другие российские фирмы, избавившись от плановой экономики, приобрело возможность регулировать объем производства и цен, чтобы получать максимальные доходы. Специалисты определили основные слабые и сильные стороны предприятия.

Серьезную опасность в дальнейшей деятельности составляют:

- сокращение внутреннего спроса на лесоматериалы

- отсутствие планирования в области маркетинга

- слабая кадровая политика

- появление новых коммерческих фирм в данной отрасли

Позитивные тенденции:

- высокий внешний спрос на лесоматериалы

- благоприятные условия на рынке труда

- высокое качество имеющихся ресурсов

- хорошая репутация и надежные связи с потребителями

**Целью** Клинского лесного хозяйства является: получить максимальные доходы от потребительского спроса на мебель и другие товары сделанные из дерева.

**ЭТАП 1. Определение проблемы**

Проблема возникла в связи с переходом на рыночные отношения. В итоге ситуация для Клинского лесного хозяйства стала угрожающей, фирма столкнулась с рядом проблем и перспективы дальнейшего развития стали весьма не определенными.

Главной очевидной проблемой у Клинского лесного хозяйства является то, что в стране наблюдается увеличение стоимости транспортировки продукции (главные рынки лесоматериалов удалены от основных лесных массивов), падение спроса на мебель и другие потребительские товары, сделанные из дерева; дефицита бюджета, стагнация и инфляция оказали отрицательное воздействие на инвестирование.

Наиболее сложной проблемой является спрос на продукцию – ее можно будет решить только после обеспечения должного финансирования, появления современного оборудования, профессиональных кадров и т.д.

Первичной же является проблема финансирования, затем необходимо обеспечить предприятие оборудованием и технологиями, квалифицированными специалистами; после появится возможность увеличения выпуска продукции, повышения спроса, борьбы с конкурентами.

**ЭТАП 2. Выбор альтернативы**

Для достижения цели предприятия я предлагаю следующие варианты решения проблем:

- Модернизация продукции

- Реклама

- Снижение цены

- Варианты выбора мебели

Рассмотрим каждую из представленных альтернатив.

**Модернизация продукции**

*Модернизация - усовершенствование, улучшение, обновление объекта, приведение его в соответствие с новыми требованиями и нормами, техническими условиями, показателями качества.*

Я считаю, что для улучшения спроса на данную продукцию, необходимо усовершенствовать товар, например, сделать более современный дизайн продукции, так как, для потребителе всегда охота что-то нового. Возможно максимально увеличить гамму цветов.

**Реклама**

***Реклама — оповещение различными способами для создания широкой известности чему-нибудь с целью привлечения потребителей, зрителей и т. п.***

Реклама — это уже неотъемлемая часть нашей жизни. Общественная потребность в рекламе появляется там, где потребитель имеет выбор. Реклама развивается тем интенсивнее, чем шире становится выбор товаров и услуг.

Я думаю, что создание рекламы для данного предприятия поможет больше привлечь внимание на потребителей, которые нуждаются в продукции из лесоматериалов. Реклама будет выглядеть следующим образом: звуковая реклама по радио и видео ролик по телевидению, размещение плакатов в общественных местах, так же размещение рекламы в Интернете и в газете.

**Снижение цены на товар**

Я считаю, что снижение цены увеличит число покупателей, тем самым, соответственно и увеличится доход предприятия, но так же нужно иметь ввиду, что в стране увеличилась стоимость транспортировке продукции. Тогда, например, нужно использовать более дешевые комплектующие части. Таким образом, я считаю, что предприятие и снизит цену на товар, и не будет работать в убыток.

**Варианты выбора мебели**

В современном мире стало частым осуществлять выбор продукции по каталогу или в Интернете. Так что, для данного предприятия я предлагаю создать свой каталог для выбора мебели и другой продукции из дерева. В моем представлении он должен быть в электронном виде и размещенный в Интернете, и так же в обычном книжном варианте.

**ЭТАП 3. Определение условий, в которых происходит реализация альтернатив**

В данном случае принятие решений происходит в условиях неопределенности. Оптимальность принятия решения зависит не только от руководителя, но и от неизвестных в данный момент факторов.

Проблем у Клинского лесного хозяйства множество и до конца неизвестно, к каким последствиям приведет то или иное решение. Как отреагирует потребитель на ту или иную альтернативу предлагаемую для достижение цели.

Для принятия решений в условиях неопределенности используются специальные логические приемы и математические методы, имеющие название экспертных оценок и методы эвристического прогнозирования.

**ЭТАП 4. Установление критерия успешного решения**

Проблема разработки критерия связана с разработкой задачи предприятия, с разработкой цели.

Первый тип критерия – критерий «мы должны» подразумевает, что необходимо обеспечить финансирование компании, усовершенствовать производственные технологии, модернизировать продукцию, создать рекламу, повысить производительность труда, спрос на продукцию предприятия.

Второй тип критерия – критерий «мы хотим» рассматривает желательные цели: получить максимальные доходы от потребительского спроса на мебель и другие товары сделанные из дерева.

При выборе альтернативы необходим учет прошлого опыта, исследование и анализ, возможно проведение эксперимента. При принятии решения широко используется интуиция менеджеров, применяются методы эвристического моделирования.

**ЭТАП 5. Правило выбора**

При выборе альтернативы используется учет прошлого опыта, проведение эксперимента (если это возможно), исследование и анализ. Решение может быть выбрано случайно, интуитивно, волевым порядком или с применением аналитических методов.

В своей работе я рассматриваю класс задач по принятию управленческих решений в условиях риска и неопределенности. Большое значение в этом случаи имеет интуиция.

Так же я рассмотрела примерные альтернативы решений проблем предприятия, на основании критериев я выбрала несколько альтернатив. С помощью этих альтернатив я предполагаю, что решатся проблемы предприятия и стабилизируется его деятельность для дальнейшего развития.

Задача любой стратегии состоит в том, чтобы вывести предприятие из сложившейся затруднительной ситуации и создать условия для дальнейшего развития или хотя бы для стабильного функционирования предприятия. Это и будет являться правилом выбора.

**ЭТАП 6. Определение группы лиц, принимающих решение**

Перед экспертами бы поставлен ряд вопросов.

1. Я считаю, что за короткий срок (до одного года) данную проблему решить нельзя, но также и не исключаю такую возможность, так как побеседовав с экспертами, большинство из них, склоняются к тому, что возможно за короткий срок решить данную задачу, но для этого потребуется концентрация всех ресурсов, имеющихся на предприятии с привлечением дополнительного капитала, оборудования и прочего.

2. Я считаю, что настоящих ресурсов не хватит, чтобы предприятие смогло просуществовать 2 года, потому что растущая конкуренция не позволит этого. И что бы выжить в конкурентоспособной борьбе, предприятие должно развиваться, получать прибыль. Но так же я и не исключаю, такую возможность, потому что большинство экспертов считают, что предприятие сможет просуществовать без основательных капиталовложений, но тогда предприятие должно действовать быстро и целенаправленно.

3. Я считаю, что качество ресурсов для производства лесоматериалов достаточно высоко, так же со мной согласилось большинство экспертов. Я так думаю, потому что КЛХ имеет свои места для выращивая леса, для его вырубки и для его дальнейшей переработки. Следовательно, никакой подделки, они следят за качеством своей продукции лесоматериалов. Девизом их предприятия является, что «Качество продукции зависит только от нас».

4. На предприятии полностью используются имеющиеся технические возможности. Так же со мной согласилось большинство экспертов. Потому что у предприятия высокое качество ресурсов, а для этого необходимо все использовать по максимуму, а особенно имеющиеся на технические возможности предприятия.

5. Для того, что бы ускорить технологическое развитие предприятия его связи можно активизировать с иностранными компаниями. Так же со мной согласилось большинство экспертов. Сотрудничество с иностранными компаниями поможет им приобрести новый опыт, возможно новые технологии, что поспособствует ускорению технологического развития.

6. Главная проблема предприятия – Выжить в конкурентоспособной борьбе и выпускать конкурентоспособную продукцию. А кадровая политика играет не мало важную роль в этом процессе. Ведь от квалифицированных кадров зависит правильный подбор сотрудников для предприятия. И если предприятия будет иметь высококвалифицированных кадровых работников, которые правильно разместят по должностям работников предприятия, от этого и будет зависеть будущее данной организации. Таки образом они смогут преодолеть свою главную проблему.

**Варианты ответов экспертов по основным вопросам**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | I | II | III | IV | V | VI | P | Q | G2 |
| I | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0,6 | 0,4 | 0,24 |
| II | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0,6 | 0,4 | 0,24 |
| III | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0,6 | 0,4 | 0,24 |
| IV | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| V | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| VI | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| VII | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0,6 | 0,4 | 0,24 |
| VIII | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,6 | 0,4 | 0,24 |

p = ,



где M – число единиц (положительные ответы)

N – общее число параметров.

Q = ,



где L - число нулей (отрицательные ответы)

p+q=1

Дисперсия, характеризующая отклонение от средней величины определяется:

p\*q



Проведём классификацию ответов экспертов, используя приёмы таксономии. Для этого определяем коэффициент близости между ответами. Воспользуемся формулой Роджерса и Танимото.



где

число совпадающих единиц между сравниваемыми рядами;



число всех единиц в i-том сравниваемом ряду;



число всех единиц в j-том сравниваемом ряду.

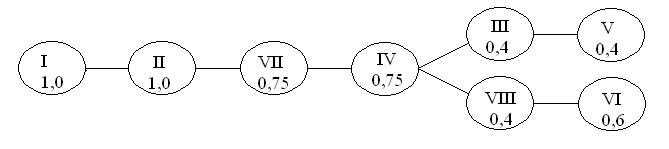


В результате получим:

**Определение коэффициентов близости между ответами экспертов**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII |
| I |  | 1 | 0,5 | 0,4 | 0,4 | 0,16 | 0,6 | 0,33 |
| II | 1 |  | 0,33 | 0,4 | 0,4 | 0,2 | 0,75 | 0,33 |
| III | 0,5 | 0,33 |  | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 0,6 | 0,33 |
| IV | 0,4 | 0,4 | 0,4 |  | 0 | 0,2 | 0,75 | 0,4 |
| V | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 0 |  | 0,5 | 0,16 | 0,4 |
| VI | 0,16 | 0,2 | 0,4 | 0,2 | 0,5 |  | 0,14 | 0,6 |
| VII | 0,6 | 0,75 | 0,6 | 0,75 | 0,16 | 0,14 |  | 0,33 |
| VIII | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,4 | 0,4 | 0,6 | 0,33 |  |

Обработав результаты получим следующее:



Эти данные позволят нам составить следующий график:

**Коэффициенты близости мнений экспертов**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII |
| I |  | 0,22 | 0,36 | 0,57 | 0,42 | 0,22 | 0,22 | 0,22 |
| II | 0,22 |  | 0,14 | 0,36 | 0,22 | 0 | 0 | 0 |
| III | 0,36 | 0,14 |  | 0,22 | 0,1 | 0,14 | 0,14 | 0,14 |
| IV | 0,57 | 0,36 | 0,22 |  | 0,14 | 0,36 | 0,36 | 0,36 |
| V | 0,42 | 0,22 | 0,1 | 0,14 |  | 0,22 | 0,22 | 0,22 |
| VI | 0,20 | 0 | 0,14 | 0,36 | 0,22 |  | 0 | 0 |
| VII | 0,22 | 0 | 0,14 | 0,36 | 0,22 | 0 |  | 0 |
| VIII | 0,22 | 0 | 0,14 | 0,36 | 0,22 | 0 | 0 |  |

**ЭТАП 7. Принятие решений**

На этом этапе руководитель анализирует все полученные материалы по рассматриваемому вопросу, выбирает окончательный вариант.

По моему мнению, предприятие должно бросить все силы и средства на решение сложившийся проблемы. Для этого необходимо обучить своих кадров на новый принцип работы, возможно принять более молодых специалистов. Предприятие будет стремиться к постоянному расширению круга деловых партнеров.

В любом случае, чтобы не было предпринято, предприятию все равно нужно расширять производство, выходить на новые рынки, искать новых клиентов. Это принесет доход в короткие сроки, который можно направить на покупку товаров сделанных из дерева.

Необходимым для предприятия является поиск новых источников приобретения материалов и комплектующих, так как старые источники вряд ли пойдут на снижение стоимости.

Необходимо постепенно внедрять новые технологии в производственный процесс – это поспособствует увеличению объема производства, и привлечению высококвалифицированных специалистов.

Я думаю, если учитывать все предложенные мною альтернативы для решения проблемы и учитывать мнение экспертов, можно легко и за короткие сроки выйти из сложившийся ситуации. Срок реализации решения около трех лет. Таким образом, фирма займет ведущее место на рынке.