**Оглавление**

[Введение 3](#_Toc127330520)

[1. Понятие и классификация решений 5](#_Toc127330521)

[1.1. Сущностные особенности процесса принятия решения. Классификация решений 5](#_Toc127330522)

[1.2. Параметры и условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений 10](#_Toc127330523)

[1.3. Учет факторов риска и неопределенности при принятии решений 13](#_Toc127330524)

[1.4. Особенности SWOT-анализа 18](#_Toc127330525)

[2. Этапы и процесс принятия решения 21](#_Toc127330526)

[2.1. Процесс и процедура принятия решений 21](#_Toc127330527)

[2.2. Критерии для оценки возможностей организационной структуры управления 24](#_Toc127330528)

[2.3. Патологии управленческих решений 26](#_Toc127330529)

[3. Анализ этапов разработки управленческого решения по инвестированию в магазин «Мебель черноземья» 29](#_Toc127330530)

[3.1. Описание организационной структуры управления магазином "Мебель Черноземья". 29](#_Toc127330531)

[3.2. Сущность инвестиционного проекта в магазине "Мебель Черноземья". 31](#_Toc127330532)

[2.3. Обоснование экономической целесообразности инвестиций по проекту 32](#_Toc127330533)

[Заключение 37](#_Toc127330534)

[Список литературы 39](#_Toc127330535)

Приложение

# **Введение**

Тема работы актуальна, потому что эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Совершенствование процесса принятия обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности достигается путем использования научного подхода к данному процессу, моделей и количественных методов принятия решений.

Принятие решений – основная часть работы менеджеров любого звена любого предприятия. Поэтому понимание всех тонкостей процесса принятия решений в различных условиях, знание и применение различных методов и моделей принятия решений играет значительную роль в повышении эффективности работы управленческого персонала.

В нашей стране долгое время проблеме обучения управленческого персонала не уделялось должного внимания. Это происходило потому, что в административно-командной системе основные решения принимались на уровне министерств и ведомств. На более низком уровне эти решения только претворялись в жизнь. Также на более низком уровне принимались тактические решения, которые также контролировались вышестоящими органами. В условиях перехода к рыночной экономике существенно увеличивается ответственность при принятии решений руководителей всех уровней. Это связано с тем, что каждое решение может повлиять на положение данной конкретной организации, и нет вышестоящих органов, разрабатывающих и контролирующих принятие стратегических решений.

Целью работы является изучение основных этапов разработки и реализации управленческого решения.

Для выполнения поставленной цели необходимо реализовать следующие задачи:

* Проанализировать понятия – «решение»;
* Охарактеризовать виды решений;
* Изучить этапы и процессы принятия решений;
* Провести анализ схемы принятия решений в конкретной практической ситуации.

Предметом исследования является анализ схем принятия решений в организации.

Объектом исследования являются этапы разработки реализации решений.

Методологическую основу исследования составляет подход к познанию объективной реальности с использованием методов: системного анализа, сравнений и аналогий, исторического и структурно-функционального.

# **1. Понятие и классификация решений**

##

## 1.1. Сущностные особенности процесса принятия решения. Классификация решений

Принятие решений, также как и обмен информацией, - составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления, связана со всеми участками и аспектами управленческой деятельности и является её квинтэссенцией. Поэтому так важно понять природу и сущность решений.

Попытаемся дать сначала самую общую характеристику. Обычно в процессе какой – либо деятельности возникают ситуации, когда человек или группа людей сталкивается с необходимостью выбора одного из нескольких возможных вариантов действия. Результат этого выбора и будет являться решением. Таким образом, решение – это выбор альтернативы.

Каждому из нас ежедневно приходится десятки раз что – то выбирать, на собственном опыте развивая способности и приобретая навыки принятия решений. Примеров можно привести множество: выбор одежды из имеющегося гардероба, выбор блюд из предложенного меню.

Любому поступку индивида или действию коллектива предшествует принятое решение. Решения являются универсальной формой поведения, как отдельной личности, так и социальных групп. Эта универсальность объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности. Однако, несмотря на универсальность решений, их принятие в процессе управления организацией существенно отличается от решений, принимаемых в частной жизни.

Что же отличает управленческие (организационные) решения?

* Цели. Субъект управления (будь то индивид или группа) принимает решение исходя не из своих собственных потребностей, а в целях решения проблем конкретной организации.
* Последствия. Частный выбор индивида сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей. Менеджер, особенно высокого ранга, выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и её работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей. Если организация велика и влиятельна, решения её руководителей могут серьёзно отразиться на социально – экономической ситуации целых регионов. Например, решение закрыть нерентабельное предприятие компании может существенно повысить уровень безработицы.
* Разделение труда. Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет , то в организации существует определённое разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений , а другие (исполнители) – реализацией уже принятых решений.
* Профессионализм. В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решений – гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Далеко не каждый сотрудник организации, а только обладающий определёнными профессиональными знаниями и навыками наделяется полномочиями самостоятельно принимать определённые решения[[1]](#footnote-1).

Рассмотрев эти отличительные особенности принятия решений в организациях, можно дать следующее определение управленческого решения.

Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации[[2]](#footnote-2).

В процессе управления организациями принимается огромное количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками. Тем не менее, существуют некоторые общие признаки, позволяющие это множество определённым образом классифицировать.

Рассмотрим более подробно классификацию решений.

* Степень повторяемости проблемы. В зависимости от повторяемости проблемы, требующей решения, все управленческие решения можно подразделить на традиционные, неоднократно встречавшиеся в практике управления, когда необходимо лишь сделать выбор из уже имеющихся альтернатив, и нетипичные, нестандартные решения, когда их поиск связан прежде всего с генерацией новых альтернатив.
* Значимость цели. Принятие решения может преследовать собственную, самостоятельную цель или же быть средством способствовать достижению цели более высокого порядка. В соответствии с этим решения могут быть стратегическими или тактическими.
* Сфера воздействия. Результат решения может сказаться на каком – либо одном или нескольких подразделениях организации. В этом случае решение можно считать локальным. Решение, однако, может приниматься и с целью повлиять на работу организации в целом, в этом случае оно будет глобальным.
* Длительность реализации. Реализация решения может потребовать нескольких часов, дней или месяцев. Если между принятием решения и завершением его реализации пройдет сравнительно короткий срок – решение краткосрочное. В то же время все более возрастает количество и значение долгосрочных, перспективных решений, результаты осуществления которых могут быть удалены на несколько лет.
* Прогнозируемые последствия решения. Большинство управленческих решений в процессе их реализации так или иначе поддается корректировке с целью устранения каких – либо отклонений или учёта новых факторов, т.е. является корректируемым. Вместе с тем имеются и решения, последствия которых необратимы.

#### Метод разработки решения. Некоторые решения, как правило , типичные, повторяющиеся , могут быть с успехом формализованы, т.е. приниматься по заранее определённому алгоритму. Другими словами, формализованное решение – это результат выполнения заранее определённой последовательности действий. Например, при составлении графика ремонтного обслуживания оборудования начальник цеха может исходить из норматива, требующего определённого соотношения между количеством оборудования и обслуживающим персоналом. Если в цехе имеется 50 единиц оборудования, а норматив обслуживания составляет 10 единиц на одного ремонтного рабочего, значит, в цехе необходимо иметь пять ремонтников. Точно так же, когда финансовый менеджер принимает решение об инвестировании свободных средств в государственные ценные бумаги, он выбирает между различными видами облигаций в зависимости от того, какие из них обеспечивают в данное время наибольшую прибыль на вложенный капитал. Выбор производится на основе простого расчета конечной доходности по каждому варианту и установления самого выгодного.

Формализация принятия решений повышает эффективность управления в результате снижения вероятности ошибки и экономии времени: не нужно заново разрабатывать решение каждый раз, когда возникает соответствующая ситуация. Поэтому руководство организаций часто формализует решения для определённых, регулярно повторяющихся ситуаций, разрабатывая соответствующие правила, инструкции и нормативы.

В то же время в процессе управления организациями часто встречаются новые, нетипичные ситуации и нестандартные проблемы, которые не поддаются формализованному решению. В таких случаях большую роль играют интеллектуальные способности, талант и личная инициатива менеджеров.

Конечно, на практике большинство решений занимает промежуточное положение между этими двумя крайними точками, допуская в процессе их разработки как проявление личной инициативы, так и применение формальной процедуры. Конкретные методы, используемые в процессе принятия решений, рассмотрены ниже.

* Количество критериев выбора.

 Если выбор наилучшей альтернативы производится только по одному критерию (что характерно для формализованных решений), то принимаемое решение будет простым, однокритериальным. И наоборот, когда выбранная альтернатива должна удовлетворять одновременно нескольким критериям, решение будет сложным, многокритериальным. В практике менеджмента подавляющее большинство решений многокритериальны, так как они должны одновременно отвечать таким критериям, как: объем прибыли, доходность, уровень качества, доля рынка, уровень занятости, срок реализации и т.п.

* Форма принятия решений.

 Лицом, осуществляющим выбор из имеющихся альтернатив окончательного решения, может быть один человек и его решение будет соответственно единоличным. Однако в современной практике менеджмента всё чаще встречаются сложные ситуации и проблемы, решение которых требует всестороннего, комплексного анализа, т.е. участия группы менеджеров и специалистов. Такие групповые, или коллективные, решения называются коллегиальными. Усиление профессионализации и углубление специализации управления приводят к широкому распространению коллегиальных форм принятия решений. Необходимо также иметь в виду, что определённые решения и законодательно отнесены к группе коллегиальных. Так, например, определённые решения в акционерном обществе (о выплате дивидендов, распределении прибыли и убытков, совершении крупных сделок, избрании руководящих органов, реорганизации и др.) отнесены к исключительной компетенции общего собрания акционеров. Коллегиальная форма принятия решении, разумеется, снижает оперативность управления и «размывает» ответственность за его результаты, однако препятствует грубым ошибкам и злоупотреблениям и повышает обоснованность выбора.

* Способ фиксации решения.

По этому признаку управленческие решения могут быть разделены на фиксированные, или документальные (т.е. оформленные в виде какого либо документа - приказа, распоряжения, письма и т.п.), и недокументированные (не имеющие документальной формы, устные). Большинство решений в аппарате управления оформляется документально, однако мелкие, несущественные решения, а также решения, принятые в чрезвычайных, острых, не терпящих промедления ситуациях, могут и не фиксироваться документально.

* Характер использованной информации. В зависимости от степени полноты и достоверности информации, которой располагает менеджер, управленческие решения могут быть детерминированными (принятыми в условиях определённости) или вероятностными (принятыми в условиях риска или неопределённости). Эти условия играют чрезвычайно важную роль при принятии решений, поэтому рассмотрим их более подробно[[3]](#footnote-3).

## 1.2. Параметры и условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений

Качество управленческого решения — это совокупность пара­метров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя (конк­ретных потребителей) и обеспечивающих реальность его реализации.

Процесс принятия решения включает в себя следующие опера­ции: подготовка к работе; выявление проблемы и формулирование целей; поиск информации; ее обработка; выявление возможностей ресурсного обеспечения; ранжирование целей; формулирование заданий; оформление необходимых документов; реализация зада­ний.

Применение системного подхода к процессу принятия управ­ленческого решения позволяет определить структуру проблемы, си­стему ее решения, взаимосвязи компонентов системы и очеред­ность их совершенствования.

С целью экономии времени и средств на разработку управ­ленческого решения рекомендуется следующая очередность совершенствования (формирования, отработки) компонентов "чер­ного ящика" (см. рис. 1.).

Сначала необходимо четко сформулировать, что нам следует по­лучить, какими параметрами должно обладать решение.

К параметрам качества управленческого решения относятся:

• показатель энтропии, т.е. количественной неупорядоченности проблемы. Если проблема формулируется только качественно, без количественных показателей, то показатель энтропии приближает­ся к нулю. Если все показатели проблемы выражены количествен­но, показатель энтропии приближается к единице;

• степень риска вложения инвестиций;

• вероятность реализации решения по показателям качества, зат­рат и сроков;

• степень адекватности (или степень точности прогноза, коэф­фициент аппроксимации) теоретической модели фактическим дан­ным, на основании которых она была разработана.

После предварительной регламентации параметров качества уп­равленческого решения и его эффективности (устанавливается пре­дел, минимально допустимая эффективность, ради которой стоит приниматься за решение проблемы) анализируются факторы внеш­ней среды, оказывающие влияние на качество и эффективность решения. Затем анализируются параметры "входа" системы и при­нимаются меры по их улучшению и повышению качества входящей информации.

После уточнения требований "выхода", уточнения факторов "внеш­ней среды", влияющих на качество и эффективность решения, от­работки "входа" системы следует смоделировать технологию при­нятия решения, проанализировать параметры процесса, принять меры по их улучшению и приступить непосредственно к разработ­ке решения. Если качество "входа" оценивается на "удовлетвори­тельно", то при любом уровне качества "процесса" в системе каче­ство "выхода", т.е. качество решения будет "удовлетворительным".

К основным условиям обеспечения высокого качества и эффек­тивности управленческого решения относятся:

• применение к разработке управленческого решения научных под­ходов менеджмента;

• изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения;

• обеспечение лица, принимающего решение, качественной ин­формацией, характеризующей параметры "выхода", "входа", "внеш­ней среды" и "процесса" системы разработки решения;

• применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения;

• структуризация проблемы и построение дерева целей;

• обеспечение сопоставимости (сравнимости) вариантов реше­ний;

• обеспечение многовариантности решений;

• правовая обоснованность принимаемого решения;

• автоматизация процесса сбора и обработки информации, про­цесса разработки и реализации решений;

• разработка и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения;

• наличие механизма реализации решения.

Выполнить перечисленные условия повышения качества и эф­фективности управленческого решения довольно трудно и это доро­го стоит. Речь о выполнении полного набора перечисленных усло­вий может идти только для рациональных управленческих решений по дорогим объектам (проектам). Вместе с тем конкуренция объек­тивно вынуждает каждого инвестора повышать качество и эффек­тивность управленческого решения. Поэтому в настоящее время наблюдается тенденция увеличения количества учитываемых усло­вий повышения качества и эффективности решений на основе ав­томатизации системы менеджмента.

Поскольку данный курс изучается студентами одним из после­дних, многие из перечисленных условий повышения качества и эффективности управленческих решений изучались ранее в других курсах и здесь они не будут рассматриваться. Например, вопросы правового, ресурсного обеспечения разработки и реализации уп­равленческого решения, автоматизации процессов управления, ком­поненты внешней среды системы изучались в курсах "Основы ме­неджмента", "Информационный менеджмент" (или "Информацион­ные технологии"), "Маркетинг".

## 1.3. Учет факторов риска и неопределенности при принятии решений

По данному очень важному вопросу отсутствуют общепринятые подходы и методы. Поэтому рекомендуем пользоваться "Методичес­кими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования", утвержденными Гос­строем России, Министерством экономики РФ, Министерством фи­нансов РФ, Госкомпромом России 31 марта 1994 г., № 7-12/47 (Офи­циальное издание). Приведем некоторые определения из этого документа.

Под неопределенностью понимается неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта (решения), в том чис­ле связанных с ними затратах и результатах. Неопределенность, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации про­екта неблагоприятных ситуаций и последствий, характеризуется понятием риска.

Факторы риска и неопределенности подлежат учету в расчетах эффективности, если при разных возможных условиях реализации затраты и результаты по проекту различны.

При оценивании проектов наиболее существенными представля­ются следующие виды неопределенности инвестиционных рисков:

• риск, связанный с нестабильностью экономического законода­тельства и текущей экономической ситуации, условий инвестирова­ния и использования прибыли;

• внешнеэкономический риск (возможность введения ограниче­ний на торговлю и поставки, закрытия границ и т.п.);

• неопределенность политической ситуации, риск неблагоприят­ных социально-политических изменений в стране или регионе;

• неполнота или неточность информации о динамике технико-экономических показателей, параметрах новой техники и техно­логии;

• колебания рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов и т.п.;

• неопределенность природно-климатических условий, возмож­ность стихийных бедствий;

• производственно-технологический риск (аварии и отказы обо­рудования, производственный брак и т.п.);

• неопределенность целей, интересов и поведения участников;

• неполнота или неточность информации о финансовом положе­нии и деловой репутации предприятий-участников (возможность неплатежей, банкротств, срывов договорных обязательств).

Организационно-экономический механизм реализации проекта, сопряженного с риском, должен включать специфические элемен­ты, позволяющие снизить риск или уменьшить связанные с ним неблагоприятные последствия.

В этих целях используются:

• разработанные заранее правила поведения участников в опре­деленных "нештатных" ситуациях (например, сценарии, предусмат­ривающие соответствующие действия участников при тех или иных изменениях условий реализации проекта);

• управляющий (координационный) центр, осуществляющий син­хронизацию действий участников при значительных изменениях условий реализации проекта.

В проектах могут предусматриваться также специфические ме­ханизмы стабилизации, обеспечивающие защиту интересов участ­ников при неблагоприятном изменении условий реализации проек­та (в том числе в случаях, когда цели проекта будут достигнуты не полностью или не достигнуты вообще) и предотвращающие воз­можные действия участников, ставящие под угрозу его успешную реализацию. В одном случае может быть снижена степень самого риска (за счет дополнительных затрат на создание резервов и запа­сов, совершенствование технологий, уменьшение аварийности про­изводства, материальное стимулирование повышения качества про­дукции). В другом — риск перераспределяется между участниками (индексирование цен, предоставление гарантий, различные формы страхования, залог имущества, система взаимных санкций).

Как правило, применение в проекте стабилизационных механиз­мов требует от участников дополнительных затрат, размер которых зависит от условий реализации мероприятия, ожиданий и интере­сов участников, их оценок степени возможного риска. Такие затра­ты подлежат обязательному учету при определении эффективности проекта.

Неопределенность условий реализации инвестиционного проек­та не является заданной. По мере осуществления проекта участни­кам поступает дополнительная информация об условиях реализа­ции и ранее существовавшая неопределенность "снимается".

С учетом этого система управления реализацией инвестицион­ного проекта должна предусматривать сбор и обработку информа­ции о меняющихся условиях его реализации и соответствующую корректировку проекта, графиков совместных действий участников, условий договоров между ними.

Для учета факторов неопределенности и риска при оценке эф­фективности проекта используется вся имеющаяся информация об условиях его реализации, в том числе и не выражающаяся в форме каких-либо вероятностных законов распределения. При этом могут использоваться следующие три метода (в порядке повышения точ­ности):

• проверка устойчивости;

• корректировка параметров проекта и экономических норма­тивов;

• формализованное описание неопределенности.

Метод проверки устойчивости предусматривает разработку сцена­риев реализации проекта в наиболее вероятных или наиболее "опас­ных" для каких-либо участников условиях. По каждому сценарию ис­следуется, как будет действовать в соответствующих условиях организационно-экономический механизм реализации проекта, како­вы будут при этом доходы, потери и показатели эффективности у отдельных участников, государства и населения. Влияние факторов риска на норму дисконта при этом не учитывается.

Проект считается устойчивым и эффективным, если во всех рас­смотренных ситуациях интересы участников соблюдаются, а возмож­ные неблагоприятные последствия устраняются за счет созданных запасов и резервов или возмещаются страховыми выплатами.

Степень устойчивости проекта по отношению к возможным из­менениям условий реализации может быть охарактеризована пока­зателями предельного уровня объемов производства, цен произво­димой продукции и других параметров проекта.

Предельное значение параметра проекта для некоторого t-го года его реализации определяется как такое значение этого параметра в t-м году, при котором чистая прибыль участника в этом году стано­вится нулевой.

Одним из наиболее важных показателей этого типа является точка безубыточности, характеризующая объем продаж, при кото­ром выручка от реализации продукции совпадает с издержками производства.

При определении этого показателя принимается, что издержки на производство продукции могут быть разделены на условно-по­стоянные (не изменяющиеся при изменении объема производства) издержки ЗС и условно-переменные, изменяющиеся прямо пропор­ционально объему производства ЗV.

Точка безубыточности (Тб) определяется по формуле

 (1)

где Ц — цена единицы продукции.

Для подтверждения работоспособности проектируемого произ­водства (на данном шаге расчета) необходимо, чтобы значение точ­ки безубыточности было меньше значений номинальных объемов производства и продаж (на этом шаге). Чем дальше от них значение точки безубыточности (в процентном отношении), тем устойчивее проект.

Метод расчета усложняется, если при изменении объемов про­изводства или, что то же, при изменении уровня использования производственной мощности величина издержек изменяется нели­нейно, хотя алгоритм остается прежним.

Если вероятности различных условий реализации проекта извес­тны точно, ожидаемый интегральный эффект рассчитывается по формуле математического ожидания

 (2)

где ЭОЖ — ожидаемый интегральный эффект проекта;

Эi — интегральный эффект при i-ом условии реализации;

Рi — вероятность реализации этого условия.

В общем случае расчет ожидаемого интегрального эффекта ре­комендуется производить по формуле

ЭОЖ = Эmin. (3)

где Эmax и Эmin — наибольшее и наименьшее из математичес­ких ожиданий интегрального эффекта по допустимым вероятност­ным распределениям;

 — специальный норматив для учета неопределенности эффек­та, отражающий систему предпочтений соответствующего хозяй­ствующего субъекта в условиях неопределенности. При определе­нии ожидаемого интегрального экономического эффекта его рекомендуется принимать на уровне 0,3 /10/.

По мере увеличения уязвимости бизнеса от финансовых рисков многие компании признают, что поиск решений проблем риска мо­жет быть поставлен на профессиональную основу, т.е. риск может быть профессионально управляем. Это обстоятельство заставило по-особому взглянуть на роль и место заведующего финансовым отде­лом (финансиста) компании и радикальным образом изменить его финансовые функции.

## 1.4. Особенности SWOT-анализа

При разработке стратегических планов многие фирмы приме­няют SWOT-анализ (рис. 1).

В проанализированной нами литературе сущность SWOT-анализа раскрывается укрупнено. Он является одним из первых эта­пов стратегического планирования. На наш взгляд, идея SWOT-анализа заключается в следующем: а) принятие усилий для превращения слабостей в силу и угроз в возможности; б) развитие сильных сторон фирмы в соответствии с ее ограниченными воз­можностями.

SWOT-анализ нами предлагается разбить на ряд этапов.

На первом этапе SWOT-анализа глубоко изучаются силы - кон­курентные преимущества фирмы в следующих областях[[4]](#footnote-4):

• патентоспособность выпускаемых товаров;

• цена товаров;

• прогрессивность технологии;

• квалификация кадров;

• стоимость ресурсов, применяемых фирмой;

• возраст основных производственных фондов;

• географическое расположение фирмы;

• инфраструктура;

• система менеджмента (в т. ч. маркетинга);

• сила конкуренции на "входе" и "выходе" системы менедж­мента фирмы и др.

На втором этапе SWOT-анализа изучаются слабости фирмы. Он начинается с анализа конкурентоспособности выпускаемых товаров по всем рынкам. Строится дерево показателей конкурен­тоспособности: на 0-м уровне - комплексный показатель конку­рентоспособности конкретного товара; на 1-м уровне - полезный эффект (интегральный показатель качества), совокупные затра­ты, условия применения товара; на 2-м уровне - конкретные пока­затели и т. д. Рассчитываются показатели в соответствии с постро­енным деревом. Собираются или прогнозируются аналогичные показатели по конкурирующим товарам. Определяются слабости по изученным на первом этапе конкурентным преимуществам фирмы.

На третьем этапе SWOT-анализа изучаются факторы макро­среды фирмы (политические, экономические, технологические, рыночные и др.) с целью прогнозирования стратегических и так­тических угроз фирме и своевременного предотвращения убыт­ков от них.

На четвертом этапе изучаются стратегические и тактические возможности фирмы (капитал, активы и т. п.), необходимые для предотвращения угроз, уменьшения слабостей и роста силы.

На последнем, пятом этапе SWOT-анализа согласуются силы с возможностями для формирования проекта отдельных разделов стратегии фирмы.

# **2. Этапы и процесс принятия решения**

##

## 2.1. Процесс и процедура принятия решений

Для того чтобы принять управленческое решение, каждый менеджер должен хорошо разбираться не только в понятийном аппарате, но и достаточно квалифицированно при этом применять на практике[[5]](#footnote-5):

* методологию управленческого решения;
* методы разработки управленческих решений;
* организацию разработки управленческого решения;
* оценку качества управленческих решений.

Попытаемся коротко рассмотреть инструментарий и понятийный аппарат менеджера.

Методология управленческого решения представляет собой логическую организацию деятельности по разработке управленческого решения, включающую формулирование цели управления, выбор методов разработки решений, критериев оценки вариантов, составление логических схем выполнения операций.

 Методы разработки управленческих решений включают в себя способы и приемы выполнения операций, необходимых в разработке управленческих решений. К ним относятся способы анализа, обработки информации, выбора вариантов действий и пр.

Организация разработки управленческого решения предполагает упорядочение деятельности отдельных подразделений и отдельных работников в процессе разработки решения. Организация осуществляется посредством регламентов, нормативов, организационных требований, инструкций, ответственности.

Технология разработки управленческого решения - вариант последовательности операций разработки решения, выбранный по критериям рациональности их осуществления, использования специальной техники, квалификации персонала, конкретных условий выполнения работы.

Качество управленческого решения - совокупность свойств, которыми обладает управленческое решение, отвечающих в той или иной мере потребностям успешного разрешения проблемы. Например, своевременность, адресность, конкретность.

Объект принятия управленческого решения - многогранная деятельность предприятия независимо от его формы собственности. В частности, объектом принятия решения являются следующие виды деятельности:

* техническое развитие;
* организация основного и вспомогательного производства;
* маркетинговая деятельность;
* экономическое и финансовое развитие;
* организация заработной платы и премирования;
* социальное развитие;
* управление;
* бухгалтерская деятельность;
* кадровое обеспечение;
* прочие виды деятельности.

Решение - результат выбора из множества вариантов, альтернатив и представляет собой руководство к действию на основе разработанного проекта или плана работы.

#### Правильность и эффективность принятого решения во многом определяется качеством экономической, организационной, социальной и других видов информации. Условно все виды информации, которые используются при принятии решения, можно подразделить[[6]](#footnote-6):

* на входящую и исходящую;
* обрабатываемую и необрабатываемую;
* текстовую и графическую;
* постоянную и переменную;
* нормативную, аналитическую, статистическую;
* первичную и вторичную;
* директивную, распределительную, отчетную.

Ценность получаемой информации зависит от точности задачи, так как правильно поставленная задача предопределяет необходимость конкретной информации для принятия решения.

Принятие решений присуще любому виду деятельности, и от него может зависеть результативность работы одного человека, группы людей или всего народа определенного государства. С экономической и управленческой точек зрения принятие решения следует рассматривать как фактор повышения эффективности производства. Эффективность производства, естественно, в каждом конкретном случае зависит от качества принятого менеджером решения.

Все принимаемые в любой сфере деятельности решения можно условно классифицировать и подразделить на решения: по стратегии предприятия; прибыли; продажам; вопросам, оказывающим влияние на образование прибыли.

Выполняя свои функциональные обязанности, каждый менеджер выбирает наиболее оптимальные решения, способствующие претворению в жизнь поставленной задачи.

Принятие решения, как правило, сопряжено с выбором направления действия, и если решение принимается легко, без специальной проработки альтернатив, то хорошее решение принять трудно. Хорошее решение накладывает на менеджера большую социальную нагрузку и зависит от психологической подготовленности менеджера, его опыта, личностных качеств.

Принятию решения предшествуют несколько этапов:

* возникновение проблем, по которым необходимо принять решение;
* выбор критериев, по которым будет принято решение;
* разработка и формулировка альтернатив;
* выбор оптимальной альтернативы из их множеств;
* утверждение (принятие) решения;
* организация работ по реализации решения - обратная связь

## 2.2. Критерии для оценки возможностей организационной структуры управления

1. Определение степени способности применяемой организационной структуры управления обеспечить получение нормы прибыли.
2. Степень способности существующей структуры управления создавать условия для повышения нормы прибыли за счет мероприятий НТП.
3. Степень способности быстро реагировать на изменение спроса и в соответствии с этим осуществлять действия.
4. Степень способности организационной структуры управления обеспечить рост производительности труда за счет по детальной специализации общественного труда и производства.
5. Степень эффективности системы производственного контроля при данной организационной структуре управления.

Объектом для возникновения проблем могут служить итоговые показатели деятельности предприятия (организации). В частности, в результате деятельности предприятия стали резко ухудшаться показатели конечных результатов работы (повышение себестоимости продукции, снижение роста производительности труда и его качества, прибыли и рентабельности); а также возникли конфликтные ситуации, высокая текучесть кадров.

Применительно к управлению все решения можно классифицировать как:

* общие;
* организационные;
* запрограммированные;
* незапрограммированные;
* рациональные;
* нерациональные;
* вероятностные;
* решения в условиях неопределенности;
* интуитивные;
* на основе компромисса;
* альтернативные.

Из всей классификации попытаемся рассмотреть лишь некоторые решения. Известно, что принятие решения всегда сопряжено с определенной моральной ответственностью, зависимости от уровня, на котором принимается решение. Чем выше уровень управления, тем выше моральная ответственность за принятое решение.

Управленческое решение устанавливает переход оттого, что имеется, к тому, что должно быть проделано за определенный период. В процессе подготовки решения выявляются проблемы, уточняются цели, ведется вариантная проработка решений, выбор лучшего варианта и завершается его утверждение.

Управленческие решения могут быть: единоличные, коллегиальные, коллективные, стратегические (перспективные), тактические (ближайшие), оперативные.

Организационные решения принимаются на всех уровнях управления и являются одной из функций работы менеджера, они направлены на достижение поставленной цели или задачи. Они могут быть запрограммированными и незапрограммированными.

Запрограммированное решение - это результат реализации определенной последовательности этапов или действий и принимается на основе ограниченного количества альтернатив.

Чтобы найти правильные пути решения проблемы, менеджер не должен стремиться к немедленному ее разрешению, да это практически и невозможно, а должен принять соответствующие меры по изучению причин возникновения проблемы на основе имеющейся внутренней и внешней информации[[7]](#footnote-7).

## 2.3. Патологии управленческих решений

**Дублирование организационного порядка**. Это когда работнику приказывают делать то, что он и без того обязан делать согласно положению о его службе или должностной инструкции.

Организационный порядок есть система постоянно действующих связей, норм, должностей. Он относится к числу наивысших управленческих ценностей, ибо обеспечивает организации устойчивость, автоматизм функционирования, дает возможность управлять организацией в режиме автопилота. Грамотное управление стремиться максимальное число решений перевести в ранг организационного порядка.

Дублировать его в приказах и распоряжениях - значит разрушать его. Тогда в сознании работника весь мир его обязанностей делится на обязательные и не очень. К первым он относит те, о которых сверху напоминают, ко вторым - остальные. Но напоминания эти часто случайны, ситуативны. За всеми просчетами подчиненных никакой начальник не уследит. Но зловредный принцип такого разделения, не желая, конечно, того, он этими действиями вводит.

**Игнорирование организационного порядка**. Это постоянное нарушение введенных и целесообразных связей и норм, принятия решений вопреки им. Самый распространенный вариант проявления оргпатологии - задания “через голову” нижестоящих руководителей. Нередко от первого руководителя такие воздействия идут и через 2-3 головы.

Почему это происходит? С одной стороны - самоцентристский стиль руководства со стороны генерального директора, его стремление замкнуть на себя максимум связей и процессов в организации. С другой - поощряемое им желание нижестоящих руководителей перекладывать на первого руководителя ответственность за собственные действия. Патологичность таких отношений - в подрыве статуса руководителей среднего звена, их собственный потенциал снижается, их указания воспринимаются подчиненными как необязательные.

**Разрыв между решением и исполнением.** Осуществимость управленческих решений есть важнейший показатель управляемости организации. В наших условиях он обычно колеблется около 60%. Среди причин невыполнения решений одинаковы, или вполне сопоставимые объемы приходятся как на низкую исполнительскую дисциплину, так и на пороки в самих решениях. Однако 90% руководителей на вопрос о подобных причинах едва ли не все относят именно на “исполнительскую дисциплину”.

**Демотивирующий стиль руководства**. Это явное преобладание указаний на упущение сотрудников над оценками их достижений. Показательно, что сами руководители редко считают это патологией и сколько-нибудь значимой проблемой.

Упущенные возможности отсюда огромные: безынициативность, неудовлетворенность сказываются на количестве и качестве труда. Преодоление этого вида оргпатологии связано с развитием культуры и потому требует немалого времени. Начать это движение наиболее доступно через внедрение этических стандартов в документы, заседания и т.п. благодарности за сделанное, просто вежливость, призы за достижения и т.д.

**Инверсия** означает состояние, когда результат управленческого воздействия оказывается противоположным его цели. Кстати, демотивирующий стиль руководства приводит именно к такой патологии, демотивированные сотрудники осложняют достижение целей.

Опытная фирма решила сделать крупный ценовой маневр на своем рынке: резко снизила продажную цену, чтобы вытеснить из сектора рынка конкурентов. Но у тех устойчивость оказалась выше и им удалось сместить фокус конкуренции с цены на качество обслуживания и перетянуть значительную долю клиентов. К тому же они вошли в сговор между собой против главного конкурента и в результате они расширили свое присутствие на этом рынке, чего не произошло бы, не начни оптовая фирма свой маневр. Ясно, что только многовариантная проработка решений в режиме взаиморефлексии может снизить вероятность их инверсии[[8]](#footnote-8).

# **3. Анализ этапов разработки управленческого решения по**

# **инвестированию в магазин «Мебель черноземья»**

##

## 3.1. Описание организационной структуры управления магазином

## "Мебель Черноземья".

Фирма "Мебель Черноземья" основана в 1992 году и занимается производством и реализацией мебели. Организационная структура этой фирмы выглядит таким образом (см. в прил. рис. 1).

В схеме 1 (см. прил.) видно, что все отделы работают независимо друг от друга и напрямую связаны с директором. Начальник производственного отдела занимается только производственным процессом. Начальник финансового отдела занимается только финансовыми вопросами фирмы и вопросами бухгалтерии и отчетности. Начальник кадровой службы - подбором квалифицированных работников.

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Есть два направления специализации элементов ОСУ: а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.; б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

Увеличение количества элементов и уровней в ОСУ неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации.

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в принципах формирования ОСУ, разработке которых было посвящено немало работ отечественных авторов в дореформенный период. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом.

1. Организационная структура управления должна, прежде всего, отражать цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.

2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

4. Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата.

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления множества различных факторов воздействия на ОСУ.

## 3.2. Сущность инвестиционного проекта в магазине "Мебель Черноземья".

Сущность инвестиционного проекта внедрённого в 2001 заключалась в изменении схемы управления, она стала более функциональной (см. прил. рис. 3).

Вводится новая должность начальника по сбыту, который занимается проблемами сбыта продукции, основываясь на исследованиях и разработках опытно-констукторского отдела (бывшего инновационного).

Наиболее эффективными мероприятиями в 2001 году являлось:

* расширение объемов внедрения механизированной сборки корпусной мебели полуавтоматами, взамен ручной сборки, что позволило повысить производительность работ, уменьшить размеры расход и технологическую трудоемкость;
* внедрение 2-х резаковой механизированной резки скосов в листах ДСП вместо ручной резки, что позволило значительно повысить качество поверхности реза и скорость резки;
* освоение технологии изготовления хребтовой балки из двутавра 70, что позволило избежать простоя производственного отдела из – за окончания запаса двутавра 60.

Систематически ведутся работы, направленные на улучшение условий и сокращения применения ручного труда, повышение культуры производства, а также по замене морального и физически изношенного оборудования.

В мастерских внедрены механизированные устройства и тележки, поворотные консоли, ручные тележки, специальная тара и целый ряд других механизированных и простых устройств и приспособлений.

Для повышения качества конструкторско-технологических разработок объединением приобретен комплекс вычислительной и графопостроительной техники на базе «Силиконграфикс» и программы «Pro-Enginer», начато ее освоение.

## 3.2 Обоснование экономической целесообразности инвестици­й по проекту

На основании изучения рынка продукции, которая производится на предприятии, определена возможность увеличения платежеспособного спроса на эту продукцию в прогнозном периоде. В связи с этим рассматривается экономическая целесообразность установления дополнительного оборудования для увеличения производства продукции с целью увеличения объема продаж. Оценка возможного увеличения объема продаж определена на основании анализа данных о потенциальных возможностях конкурентов. Термин функционирования инвестиционного проекта принят 5 лет. Данные про инвестиции по проекту, данные о денежных потоках по годам пятилетнего периода срока функционирования проекта, прибыли от реализации основных фондов, которые выводятся из эксплуатации в связи с их износом, приведены в таблице 1.

**Таблица 1. Исходные данные**

|  |
| --- |
| **Конец года** |
| **0-й** | 1-й | 2-й | 3-й | 4-й | 5-й | 5-й |
| **Инвестиции, дол.** | Денежные потоки (прибыль с вычетом налога и плюс амортизационные отчисления), дол. | Прибыль, за вычетом налога от реализации основных фондов, дол. |
| **18080** | 5316 | 5916 | 5616 | 5416 | 5316 | 904 |

Ставка дисконта для определения современного значения денежных потоков принята в размере 12% и 15% (см. табл. 2.)

Конечная ставка для оценки расчетного уровня внутренней ставки прибыльности определена в размере 16%. Допустимый для предприятия период окупаемости инвестиций 5 лет.

**Таблица 2. Современное значение одного доллара, которое сохранилось на конец n-го периода. Ставка дисконта**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Период** | **12%** | **15%** | **16%** |
| **1** | 0.8929 | 0.8696 | 0.8621 |
| **2** | 0.7972 | 0.7561 | 0.7432 |
| **3** | 0.7118 | 0.6575 | 0.6407 |
| **4** | 0.6555 | 0.5718 | 0.5523 |
| **5** | 0.5674 | 0.4972 | 0.4761 |

Чистая современная стоимость денежных потоков определяется на основании данных инвестиций в соответствии с вычисленной суммой современной стоимости денежных потоков при ставках дисконта 12% и 15%.

Расчет чистого современного значения инвестиционного проекта приведен в таблице 3, при ставке дисконта 12%

**Таблица 3. Чистое современное значение**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Год(а)** | **Денежный поток, $** | **Множитель дисконтирования** | **Настоящее значение денег, $** |
| **Инвестиция** | 0 | 18080 | 1,0 | 18080 |
| **Денежный доход** | 1 | 5316 | 0,8929 | 4747 |
| 2 | 5916 | 0,7972 | 4716 |
| 3 | 5616 | 0,7118 | 3997 |
| 4 | 5416 | 0,6355 | 3442 |
| 5 | 5316 | 0,5674 | 3016 |
| 5 | 904 | 0,5674 | 513 |
| **Чистое современное значение** | 2351 |

Расчет чистого современного значения инвестиционного проекта приведен в таблице 4, при ставке дисконта 15%

**Таблица 4. Чистое современное значение**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Год(а)** | **Денежный поток, $** | **Множитель дисконтирования** | **Настоящее значение денег, $** |
| **Инвестиция** | 0 | 18080 | 1,0 | 18080 |
| **Денежный доход** | 1 | 5316 | 0,8696 | 4623 |
| 2 | 5916 | 0,7561 | 4473 |
| 3 | 5616 | 0,6575 | 3693 |
| 4 | 5416 | 0,5718 | 3097 |
| 5 | 5316 | 0,4972 | 2643 |
| 5 | 904 | 0,4972 | 449 |
| **Чистое современное значение** | 898 |

Чистое современное значение NPV при ставках дисконта 12% и 15% оказалось больше нуля, следовательно проект принимается.

Внутренняя норма прибыльности (ставка дохода) по проекту определяется методом подбора ставки дисконта (согласно которой значение чистой современной стоимости денежных потоков приравнивается к нулю; на основании данных инвестиций и денежных потоков). Точность вычисления численного значения внутренней ставки дохода – два знака после запятой (см. табл. 5.).

**Таблица 5. Расчет показателя IRR**

| **Год** | **Денежный поток** | **Расчет 1** | **Расчет 2** |
| --- | --- | --- | --- |
| r=17% | PV | r=18% | PV |
| **0** | -18080 | 1.0 | -18080 | 1.0 | -18080 |
| **1** | 5316 | 0.8547 | 4544 | 0.8475 | 3581 |
| **2** | 5916 | 0.7305 | 4322 | 0.7182 | 4249 |
| **3** | 5616 | 0.6244 | 3507 | 0.6086 | 3418 |
| **4** | 5416 | 0.5337 | 2891 | 0.5158 | 2794 |
| **5** | 5316 | 0.4561 | 2425 | 0.4371 | 2324 |
| **5** | 904 | 0.4561 | 41221 | 0.4371 | 395-1049 |

Уточненное значение IRR будет равно:

IRR=

Согласно расчитанного, уточненного значения внутренняя норма прибыльности IRR сотавила 17.02%, что больше граничной ставки принятой 16%.

Дисконтированный период окупаемости рассчитывается на основании таблицы 6, в которой накопленный и дисконтированный поток денег приведен по годам проекта.

**Таблица 6. Расчет дисконтированного периода окупаемости при r=12%**

|  |  |
| --- | --- |
| Год | Денежный поток |
| Дисконтированный | Накопленный |
| 0 | 18080 | (18080) |
| 1 | 4747 | (13333) |
| 2 | 4716 | (8617) |
| 3 | 3997 | (4620) |
| 4 | 3442 | (1178) |
| 5 | 3016 | 1838 |
| 5 | 513 | 2351 |

Из таблицы видно, что число полных лет окупаемости проекта равно 4 годам. Дисконтированный срок окупаемости составит:

 DPB= года

Расчет дисконтированного периода окупаемости при ставке дисконта 15% приведен в таблице 7.

**Таблица 7. Расчет дисконтированного периода окупаемости при r=15%**

|  |  |
| --- | --- |
| **Год** | **Денежный поток** |
| Дисконтированный | накопленный |
| **0** | 18080 | (18080) |
| **1** | 4629 | (13457) |
| **2** | 4479 | (8984) |
| **3** | 3693 | (5291) |
| **4** | 3097 | (2194) |
| **5** | 2643 | 449 |
| **5** | 449 | 898 |

Дисконтированный срок окупаемости составил:

DPB= года

Дисконтированный срок окупаемости (DPB) при ставках дисконта 12% и 15% соответственно составил 4.33 и 4.71 года соответственно, что меньше принятого периода окупаемости 5 лет. Следовательно проект признается целесообразным.

Индекс прибыльности по проекту рассчитывается на основании данных инвестиций и чистого современного значения денежных потоков при ставках дисконта 12% и 15%.

Расчет индекса прибыльности при ставке дисконта 12% и 15% приведен в таблицах 8. и 9.

**Таблица 8. Расчет индекса прибыльности при r =12%**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Год** | **Денежный поток, $** | **r=12%** | **PV** |
| **0** | 18080 | 1,0 | 18080 |
| **1** | 5316 | 0,8929 | 4747 |
| **2** | 5916 | 0,7972 | 4716 |
| **3** | 5616 | 0,7118 | 3997 |
| **4** | 5416 | 0,6355 | 3442 |
| **5** | 5316 | 0,5674 | 3016 |
| **5** | 904 | 0,5674 | 513 |
| **Индекс прибыльности** | 1,13 |

**Таблица 9. Расчет индекса прибыльности при r =15%**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Год** | **Денежный поток, $** | **R=15%** | **PV** |
| **0** | 18080 | 1,0 | 18080 |
| **1** | 5316 | 0,8696 | 4623 |
| **2** | 5916 | 0,7561 | 4473 |
| **3** | 5616 | 0,6575 | 3693 |
| **4** | 5416 | 0,5718 | 3097 |
| **5** | 5316 | 0,4972 | 2643 |
| **5** | 904 | 0,4972 | 449 |
| **Индекс прибыльности** | 1,05 |

Дисконтированный срок окупаемости (DPB) при ставках дисконта 12% и 15% соответственно составил 1.13 и 1.05 что больше единицы следовательно проект признается эффективным.

# **Заключение**

В заключение работы подведём итоги и сделаем соответствующие выводы:

1. Решение - это выбор альтернативы. Необходимость принятия решений объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности, возникает на всех этапах процесса управления и составляет часть любой функции менеджмента.
2. Принятие решений (управленческих) в организациях имеет ряд отличий от выбора отдельного человека, так как является не индивидуальным, а групповым процессом.
3. На характер принимаемых решений огромное влияние оказывает степень полноты и достоверной информации, которой располагает менеджер. В зависимости от этого решения могут приниматься в условиях определенности (детерминированные решения) и риска или неопределенности (вероятностные решения).
4. Комплексный характер проблем современного менеджмента требует комплексного, всестороннего их анализа, т.е. участия группы менеджеров и специалистов, что приводит к расширению коллегиальных форм принятия решений.
5. Принятие решения – не одномоментный акт, а результат процесса, имеющего определенную продолжительность и структуру. Процесс принятия решений – циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, выборе из них наилучшей и ее реализации.

Решения бывают различных видов, такие как особенные, единичные, политические, экономические, регулятивные, постановочные, организационные и другие решения. Важно знать методологию принятия решений. Она помогает структурировать данный процесс и способствует принятию эффективных управленческих решений. Необходимо помнить, что принятие решений происходит не в организационном вакууме, а на фоне постоянно изменяющихся событий, как во внешней, так и во внутренней среде организации, и учитывать факторы, влияющие на процесс принятия решений, которые были рассмотрены в данной работе.

Можно сказать, что все задачи поставленной работы выполнены успешно. Существует возможность продолжить дальнейшие исследования данной тематики или более подробное рассмотрение какого-либо вопроса по данной теме.

# **Список литературы**

1. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 2005.
2. Бернар И., Колли Ж.-К. Толковый экономический и финансовый словарь. Французская, русская, английская, немецкая, испанская терминология: В 2-х т. - Т. 2: Пер. с фр. - М.: Международные отношения, 1999.
3. Виханский О.С. Исследование и проектирование управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: Гардарика., 2004.
4. Воробьев С. Где и почем брать головы. // Эксперт, №13, 1996, с.36-41.
5. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. - М.: Экономика, 1984.
6. М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: ДЕЛО 1992.
7. Мескон М., Альберт М., Франклин Хедоури, Основы менеджмента: Пер. с англ., М.:«Дело ЛТД»,1994.
8. Планкетт Л., Выработка и принятие управленческих решений, М. 1999.
9. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. – М.:Банки и биржи, ЮНИТИ.
10. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа “Интел-Синтез”».
11. Цыгичко В.Н. Руководителю – о принятии решений. М.: ИНФРА-М, 1996.
12. Шегда А.В. Основы менеджмента. Москва, 1998.
13. Эддоус М., Стенсфилд Р. Методы принятия решений / Перю с англ., Под ред. И.И.Елисеевой. – М.: Банки и биржи, 2004.
14. Эддоус М., Стэнсфилд Р., Методы принятия решений, М.: 2004.

**Приложение**

***Директор***

Начальник производственного отдела

Начальник фин. отдела

*Начальник кадровой* службы

**Рис. 1. Существующая схема управления фирмой "Мебель Черноземья"**

Директор

Начальник производственного отдела

Начальник фин. отдела

Начальник кадровой службы

##### Помощник директора

Начальник инновационного отдела

**Рис. 2. Нововведения в структуре управления фирмы "Мебель Черноземья"**

# **Рис. 3. Предлагаемая реальная схема**

# **управления фирмой "Мебель Черноземья"**

Директор

Начальник производственного отдела

Начальник фин. отдела

Начальник кадровой службы

##### Помощник директора

Начальник опытно-конструкторского отдела (бывшего инновационного отдела)

Начальник отдела
сбыта

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Гардарика. С.384. [↑](#footnote-ref-1)
2. Бернар И., Колли Ж.-К. Толковый экономический и финансовый словарь. Французская, русская, английская, немецкая, испанская терминология: В 2-х т. - Т. 2: Пер. с фр. - М.: Международные отношения, 1999. с.411. [↑](#footnote-ref-2)
3. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 2002. с.177. [↑](#footnote-ref-3)
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Гардарика. С.218. [↑](#footnote-ref-4)
5. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 2002. с.118. [↑](#footnote-ref-5)
6. Планкетт Л., Выработка и принятие управленческих решений, М. 1999. с.218. [↑](#footnote-ref-6)
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Гардарика. С.324. [↑](#footnote-ref-7)
8. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 2002. с.112. [↑](#footnote-ref-8)