ВВЕДЕНИЕ

Важность проблем, связанных с принятием решений, привлекает к ним внимание широкого круга ученых и практических работников. Принятие решений - процесс систематизированный.

Актуальность темы данной работы обусловлена тем, что принятие решений является неотъемлемой частью процесса управления, центром, вокруг которого вращается жизнь организации. Многолетний опыт принятия решений сводился лишь к интуитивному полаганию руководителя на свой опыт. Но ответственность за принятие организационных решений велика, ведь от индивидуального решения в организации может зависеть судьба самой организации и отдельных ее членов. Поэтому руководитель в сегодняшнем сложном и быстро меняющемся мире не может принимать непродуманных решений. Менеджер, принимающий те или иные управленческие решения, должен сочетать в себе определенные качества: искусство анализа ситуаций, глубокие профессиональные знания, приемы и методы принятия решений, профессиональные навыки в работе с людьми.

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.

Кризис качества управленческих решений (УР) на всех уровнях власти и хозяйствования тесным образом связан со сложившимися в стране подходами к построению систем управления, уровнем подготовки управленцев и специалистов в высших учебных заведениях.

Повсеместно функционирующие системы управления на основе иерархических линейно-функциональных структур (ИЛФС), сохранившиеся еще с довоенных времен, являются одной из главных причин низкой эффективности управления государственными органами власти, крупными предприятиями и корпорациями, системами социальной защиты и т.д.

В условиях рыночной экономики с жесткой конкуренцией переход к концепции научного менеджмента, ориентированного на достижение конкурентоспособности за счет повышения качества управленческой работы обеспечивает выживание организации. Не желающие работать качественно терпят банкротство. Ежегодно от 8 до 12 % фирм индустриально развитых стран терпят банкротство из-за низкого качества управления.

В современных условиях наиболее актуальным является вопрос формирования таких решений, которые были бы наиболее эффективными. Для этого разрабатываются методические рекомендации формирования как эффективных решений, так и общей концепции принятия управленческих решений при современных условиях хозяйствования.

Цель работы заключается в исследовании показателей качества и эффективности управленческих решений.

Для достижения поставленной цели необходимо определить ряд задач:

- описать теоретические основы качества и эффективности управленческих решений,

- рассмотреть оценку эффективности управленческого решения на примере лесопильного предприятия.

Объект исследования – управленческое решение.

Предмет исследования – показатели качества и эффективности управленческих решений.

В работе была использована специальная литература, таких авторов как Бирман Л.А., Бокун И.А., Темичев А.М., Виханский О.С., Лукасевич И.Я. и др.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАЧЕСТВА И ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1.1 Понятие и факторы качества управленческих решений

Опыт успешных предприятий показывает, что достижение высокой эффективности невозможно без наведения порядка в сфере управления предприятием. Необходим определенный уровень системы управления, чтобы принятые решения выполнялись в установленные сроки и с надлежащим качеством. Качество получаемых результатов является следствием качества системы управления предприятием.

Принятие управленческих решений и повышение их качества является важной проблемой [1, С. 153].

Она занимает одно из центральных мест в социологии организации. Считая организацию инструментом управления, многие социологи и специалисты по теории управления, начиная с М. Вебера, прямо связывают её деятельность в первую очередь с подготовкой и реализацией управленческих решений. Эффективность управления во многом обусловлена качеством таких решений. Интерес социологов к этой проблеме обусловлен тем, что в решениях фиксируется вся совокупность отношений, возникающих в процессе трудовой деятельности и управления организацией. Через них преломляются цели, интересы, связи и нормы.

Качество управленческого решения - совокупность свойств, которыми обладает управленческое решение, отвечающих в той или иной мере потребностям успешного разрешения проблемы. Например, своевременность, адресность, конкретность и, в целом эффективность. Под качеством управленческих решений следует понимать степень его соответствия характеру разрешаемых задач функционирования и развития производственных систем, совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретных потребителей и обеспечивающих реальность его реализации. Иначе говоря, в какой степени УР обеспечивает дальнейшие пути развития производственной системы в условиях рыночных отношений.

Факторы, определяющие качество и эффективность УР, могут классифицироваться по различным признакам - как факторы внутренней природы (связанные с управляющей и управляемой системами), так и внешние факторы (влияние окружающей среды) [1, С. 155]:

- законы объективного мира, связанные с принятием и реализацией УР;

- четкую формулировку цели - для чего принимается УР, какие реальные результаты могут быть достигнуты, как измерить, соотнести поставленную цель и достигнутые результаты;

- объём и ценность располагаемой информации - для успешного принятия УР главным является не объём информации, а ценность, определяемая уровнем профессионализма, опыта, интуицией кадров;

- время разработки УР - как правило, управленческое решение всегда принимается в условиях дефицита времени и чрезвычайных обстоятельств (дефицита ресурсов, активности конкурентов, рыночной конъюнктуры, непоследовательного поведения политиков);

- организационные структуры управления;

- формы и методы осуществления управленческой деятельности;

- методы и методики разработки и реализации УР (например, если фирма лидирует - методика одна, если следует за другими - иная);

- субъективность оценки варианта выбора решения. Чем более неординарным является УР, тем субъективнее оценка.

- состояние управляющей и управляемой систем (психологический климат, авторитет руководителя, профессионально-квалификационный состав кадров и т.д.);

- систему экспертных оценок уровня качества и эффективности УР.

Управленческие решения должны опираться на объективные законы и закономерности общественного развития. С другой стороны, управленческие решения существенным образом зависят от множества субъективных факторов - логики разработки решений, качества оценки ситуации, структуризации задач и проблем, определённого уровня культуры управления, механизма реализации решений, исполнительской дисциплины и т.п. При этом необходимо всегда помнить, что даже тщательно продуманные решения могут оказаться неэффективными, если они не смогут предвосхитить возможных изменений в ситуации, состоянии производственной системы [1, С. 157].

1.2 Условия обеспечения качества управленческих решений

Статистика показывает: до 60% управленческих решений принимаются не путем рационального просчета альтернатив, а под воздействием субъективных факторов. Эти данные были бы не столь печальны, если бы относились только к решениям, значимость которых невысока, где риск ошибки измеряется сотнями долларов. Однако исследования говорят об обратном. На верхнем уровне управления, где решения могут затронуть судьбу бизнеса, иррациональные факторы влияют ничуть не меньше, чем на нижних уровнях организации. Излишняя осторожность или склонность к риску, повышенные амбиции или пассивность, стремление сделать карьеру (на выигрышном проекте) или оказаться лучшим - именно такие мотивы могут лежать в основе стратегических решений. Компании стремятся застраховаться от подобных случаев и вводят коллегиальные процедуры обсуждения, а также принятия наиболее важных и рискованных для бизнеса решений («кредитный комитет», «комитет по ценообразованию», «комитет по новым продуктам» и т.д.). Однако, как свидетельствует социальная психология, субъективизм в этом случае может не только не упасть, а даже возрасти. Чего стоит, например, феномен «поляризации» позиций: «если он за, то я, чтобы быть замеченным, должен быть против» [2, С. 215].

Полностью избежать субъективных факторов при принятии решений невозможно. Однако существенно повысить их качество можно за счет внедрения специальных процедур и технологий.

К основным параметрам качества управленческих решений относят:

- степень энтропии проблемы, т.е. ее количественной неопределенности; при формулировании проблемы преимущественно качественными характеристиками, степень энтропии приближается к нулю. Если же все показатели проблемы выражены количественными показателями, то степень энтропии приближается к единице;

- уровень риска вложения инвестиций или использования каких либо ресурсов;

- показатель вероятности реализации решения с точки зрения качества, затрат и сроков;

- степень соответствия теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была построена, или степень точности прогноза.

В процессе разработки и принятия управленческого решения очень важно создать условия обеспечения его высокого качества и эффективности. К таким условиям относятся [2, С. 219]:

- использование научных подходов менеджмента при разработке управленческого решения;

- учет воздействия экономических законов на эффективность управленческих решений;

- применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования управленческих решений;

- структурирование проблемы и построение дерева целей;

- обеспечение многовариантности решений;

- обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений;

- правовая обоснованность принимаемых управленческих решений;

- создание и обеспечение работы системы ответственности и мотивации качественного и эффективного управленческого решения;

- наличие или создание механизма реализации управленческого решения.

Выполнение на практике перечисленных условий обеспечения качества управленческих решений очень трудоемко и дорогостояще. Поэтому выполнение полного их объема целесообразно только для рациональных управленческих решений по дорогостоящим объектам (проектам).

Одним из важных факторов, влияющих на качество управленческих решений, является число ярусов в организации, увеличение которых ведёт к искажению информации при подготовке решения, искажению распоряжений, идущих от субъекта управления, увеличивает неповоротливость организации. Этот же фактор способствует запаздыванию информации, которую получает субъект решения. Это и обуславливает постоянное стремление сократить число ярусов управления (уровней) организации [2, С. 224].

1.3 Эффективность управленческих решений и ее оценка

В экономической науке под эффективностью понимают соотношение между результатами финансово-хозяйственной деятельности, характеризующимися как правило прибылью, и затратами, вызвавшими получение этой прибыли [5, С. 264].

Эффективность определяется на основании соответствующих показателей финансово-хозяйственной деятельности. В качестве таковых могут быть использованы, например, балансовая прибыль, прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, доходы по ценным бумагам, дивиденды, прирост прибыли, обусловленный теми или иными обстоятельствами, среднегодовая стоимость основных и оборотных средств, затраты на обновление основных средств, содержание и обеспечение аппарата управления и т.п.

Выбор конкретных методов, процедур и математического аппарата для оценки эффективности определяется сложностью и характером объекта оценки. Так, оценка эффективности простых объектов, например, размещения денежных средств на депозитном счете, определяется соотношением суммы, полученной в виде процентов по вкладу, и суммы вклада.

При оценке эффективности сложных объектов их условно дифференцируют на более простые составляющие. На основании, рассчитанных частных оценок эффективности отдельных элементов объекта, получают возможность выработки обобщающей оценки эффективности, учитывающей различные факторы. При этом возникает проблема определения вклада каждого из элементов в общую оценку эффективности. Она разрешается путем присвоения каждой из частных оценок эффективности соответствующего математического веса, которые могут определяться исходя из определения важности соответствующего элемента в технологии производственного процесса, их ранжированием по результатам опроса специалистов, на основании доли данного элемента в общей стоимости объекта или в общей величине затрат и т.п. [5, С. 268].

Особый интерес вызывает применение экспертных методов оценки эффективности. Они могут применяться как при наличии определенной статистической базы производственно-хозяйственной деятельности фирмы, так и на вновь создаваемом предприятии. В первом случае задача экспертов сводится к определению значимости частных оценок эффективности, во втором - к выработке согласованного мнения о возможной эффективности деятельности предприятия в новой полосе бизнеса.

В качестве критериев эффективности могут быть использованы такие показатели, как прирост прибыли, объемов производства и реализации продукции, изменение сроков окупаемости капиталовложений, повышение оборачиваемости оборотных средств, прирост экономической рентабельности, сокращение затрат на содержание управленческого аппарата и т.п.

К числу показателей эффективности относят показатели рентабельности, показатели деловой активности, а также показатели фондоотдачи и фондоемкости.

Практика финансово-хозяйственной деятельности в условиях экономики рыночного типа показывает, что однотипные предприятия, располагающие примерно равными материальными и финансовыми ресурсами, зачастую имеют значительные расхождения в уровне прибыли. Одни из них динамично развиваются, другие приходят к банкротству.

Ведущие отечественные и зарубежные экономисты в связи с этим указывают, что одной из важнейших причин подобных расхождений являются различия в эффективности управления предприятиями или, иными словами, в эффективности разрабатываемых и реализуемых менеджерами управленческих решений [5, С. 271].

В общем плане под эффективностью управления предприятием понимают результативность управления деятельностью предприятия, которая является следствием способности менеджеров разрабатывать эффективные управленческие решения и добиваться достижения поставленных целей.

Многие экономисты высказывают мнение о том, что эффективность управления представляет собой функцию двух переменных: затрат на разработку управленческих решений и содержание аппарата управления, с одной стороны, и результатов управленческой деятельности, отражающихся в изменении значений показателей, которыми оценивается состояние объекта управления - с другой.

Уровень экономической эффективности является важнейшей характеристикой системы управления и качества принимаемых управленческих решений.

При оценке качества и эффективности управленческих решений необходимо обеспечить синтез экономических и социальных аспектов управления. В соответствии с этим должна строиться и система критериев оценки.

2 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ЛЕСОПИЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Структура и характеристика деятельности лесопильного предприятия

На лесопильном предприятии производится продукция следующего вида: пиломатериалы хвойные и лиственные. Изготовление продукции осуществляется по заказам и контрактам, в том числе экспортные пиломатериалы. Предприятие является закрытым акционерным обществом и владеет уставным капиталом 1,5 млн. руб. Предприятием взят кредит в размере 300 тыс. руб. под модернизацию производства. Технико-экономические показатели работы предприятия за два квартала текущего года представлены в таблице.

Таблица 2.1 - Технико-экономические показатели работы предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид продукции | Выпуск продукции, м3 | | Объём реализации, м3 | | Обеспеченность кадрам, % | Производственные мощности, м3 | | Прибыль, тыс. руб. | | Сумма затрат, планируемая на мероприятия, т. руб. |
| 2 кв. | 3 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 2 кв. | 3 кв. |
| п/м хвойн | 15 | 15 | 15 | 20 | 90 | 15 | 15 | 10 | 8 | 12 |
| п/м листв. | 20 | 20 | 15 | 15 | 30 | 30 | 3 | 7 |

Из анализа исходной информации можно сделать следующие выводы:

Спрос на хвойные пиломатериалы возрос в 3 квартале по сравнению со 2 кварталом.

Реализация хвойных пиломатериалов в 3 квартале превышает объём производства на 5 м3, а в 2 квартале равно объёму производства, это стало возможным благодаря незавершённому производству предыдущего периода и запасам на складе.

При этом объём реализации лиственных остаётся на том же уровне и ниже на 5 м3 как во 2 , так и в 3 кварталах объёма выпущенной продукции.

Размер прибыли на 1 м3 выпущенной продукции по кварталам составил:

2 квартал:

хвойные пиломатериалы 10/15=0,67 тыс. руб.

лиственные пиломатериалы 3/20=0,15 тыс. руб.

3 квартал:

хвойные пиломатериалы 8/15=0,53тыс. руб.

лиственные пиломатериалы 7/20=0,35 тыс. руб.

Как видно из привёдённого анализа, у предприятия в сложившейся ситуации имеются проблемы, которые необходимо решать.

Объём реализации хвойных п/м увеличился, но только за счёт снижения цены, что привело к снижению общей и удельной прибыли. Таким образом, снижать цену было не целесообразно, если только это не было требованием рынка. Но так как спрос на продукцию увеличился (в другом случае он бы сильно не изменился), предприятие имело своей целью привлечение новых клиентов. Это было сделано для того, чтобы сократить имеющиеся запасы на складе, т.е. снижение цены носило временный характер. По производству хвойных п/м у предприятия нет резервных мощностей, поэтому в следующем квартале имеет смысл вернуть цены на прежний уровень, предусмотрев гибкую систему скидок для постоянных покупателей.

С лиственными п/м ситуация иная. Предприятие имеет незагруженные мощности объёмом 10 м3. При этом цены на продукцию возросли в 3-м квартале по сравнению со 2-м. В складывающейся ситуации роста спроса на рынке предприятию целесообразно не увеличивать цену на продукцию, а распродать запасы, имеющиеся на складе, а затем увеличивать объём производства, постепенно поднимая цены и поддерживая продукцию новой рекламной кампанией. Благодаря этому будет обеспечен стабильный прирост прибыли за счёт снижения себестоимости на 1 м3 (экономия на масштабе) и растущего объёма реализации.

Оценка исходных данных, анализ угроз и возможностей со стороны внутренней и внешней среды предприятия позволяют менеджеру проанализировать проблемную ситуацию. Целью анализа проблемной ситуации является окончательная формулировка тех проблем, которые требуют неотложного решения.

2.2 Оценка и анализ внешней и внутренней среды предприятия

Проведение исследования среды организации предполагает наличие двух взаимосвязанных частей:

- исследование внешних переменных, которые, как правило, не поддаются регулированию со стороны руководства предприятия;

- анализ внутренних составляющих, находящихся под контролем администрации, и определённых реакций предприятия на изменения в окружающей среде.

Таблица 2.2 - Анализ факторов внешней среды

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование группы факторов | Содержание вероятной угрозы со стороны внешней среды | Содержание дополнительных возможностей для предприятия | Формулировка проблем, определяемых угрозой или дополнительными возможностями |
| Экономические | Повышение тарифов на электроэнергию |  | * внедрение энергосберегающего оборудования; * внедрение системы штрафов и напоминаний работникам об экономном расходовании электроэнергии на непроизводственные цели. |
| Технологические |  | Инвестирование проекта по разработке отечественного аналога круглопильного станка нового поколения | * время окупаемости проекта; * размер экономического эффекта от проекта; * повышения качества продукции. |
| Конкурентные |  | Поиск иностранных партнёров | * соответствие продукции предприятия мировым стандартам; * проведение мероприятий по получению международного стандарта качества, проводимого сторонней организацией; * создание отдела внешнеэкономических связей. |
| Социальные | Ужесточение закона об охране труда |  | * увеличение ставки оплаты больничных листов; * заключение договора о ежегодном обследовании состояния здоровья работников с медицинским центром; * ужесточение правил техники безопасности и контроля за их соблюдением; * своевременный контроль и устранение неполадок действующего оборудования. |

Задачей управленческого обследования сильных и слабых сторон предприятия является выявление той информации о потенциале, которая действительно характеризует опасности и возможности, скрытые внутри предприятия.

Таблица 2.3 - Исследование производственного потенциала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ключевые вопросы | Ответ | Причина угрозы или рекомендация по возможностям |
| Имеем ли мы большой опыт работы в данной отрасли? | Да | С нашей продукцией знакомы потребители, многих из них устраивает наше качество и наши цены. Предприятие имеет стабильное положение в отрасли |
| Находится ли от нас сырьевые базы на большом расстоянии? | Нет | Предприятие имеет конкурентное преимущество в экономии на транспортных издержках. |
| Большой ли процент брака приходится на объём выпускаемой продукции? | Нет | Процент брака не превышает допустимых норм, при этом издержки на систему качества имеют малый удельный вес в структуре себестоимости продукции. |
| Имеем ли мы постоянных покупателей? | Да | Имеется ряд крупных клиентов, сотрудничество с которыми длится уже несколько лет. |
| Можем ли мы выйти на новые географические рынки? | Да | Нахождение иностранного партнёра, получение стандарта качества международного образца. |

Предприятие имеет устойчивое финансовое положение. Оно много лет работает на рынке пиломатериалов. Собирается расширять географические границы своей деятельности. Его продукция пользуется устойчивым спросом. Также намечаются положительные тенденции в спросе на лиственные пиломатериалы, что даст возможность в будущем использовать незадействованные сейчас производственные мощности. У предприятия есть проекты перспективного развития. Для этого был выбран внешний источник финансирования (заёмные средства банка).

2.3 Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами

Предприятие на данный момент обеспечено трудовыми ресурсами на 90%, что является неплохим показателем.

В с вязи с ростом на продукцию в ближайшем будущем возможен запуск простаивающих производственных мощностей, следовательно необходимо будет увеличить штат рабочих.

Предприятие намеренно в будущем ввести в эксплуатацию новое оборудование, поэтому квалификацию некоторых работников необходимо будет повышать.

Текучесть кадров на предприятии невысокая. Количество простудных и сердечно-сосудистых заболеваний небольшое. В коллективах установился хороший психологический климат, чему содействовало проведение встреч работников в неформальной обстановке в нерабочие часы.

Ежемесячно, -квартально и –годно подводятся итоги разнообразных конкурсов, по результатам которых лучшие работники получают ценные и памятные призы и грамоты. Их фотографии помещаются на доску почёта. Усилиями сотрудников при поддержке администрации регулярно выпускается стенгазета.

Предприятие занимает стабильное положение в отрасли, имеются перспективы развития. Администрация занимается личностным ростом и развитием сотрудников.

При этом существуют следующие пререоготивные вопросы:

1. изучение тенденций рынка лиственных пиломатериалов;

2. найм новых сотрудников;

3. постепенное внедрение нового оборудования;

4. обучение основного производственного персонала работе на новом оборудовании;

5. рассмотрение выгод и возможностей работы с разными иностранными партнёрами;

6. изучение тенденций рынка хвойных пиломатериалов в долгосрочном периоде.

2.4 Разработка и оценка альтернативных решений выявленных проблем

На совещании совета директоров бала выделена главная проблема увеличение объёма реализации пиломатериалов лиственных пород, т.к. на этом рынке наметились положительные тенденции, что в следствии вызовет необходимость загрузки простаивающих производственных мощностей.

Главная цель – увеличение объёма реализации пиломатериалов лиственных пород.

I уровень путей:

- разработка плана новой рекламной кампании;

- заключение договоров о сотрудничестве с фирмами имеющими устойчивый гудвил;

- проведение нового курса скидок для постоянных покупателей.

II уровень путей:

1.1) формирование отдела маркетинга на предприятии;

1.2) исследование обстановки на рынке;

2.1) участие в презентациях и выставках;

2.2) повышение производительности имеющегося оборудования;

3.1) снижение себестоимости продукции;

3.2) расширение ассортимента выпускаемых лиственных пиломатериалов.

III уровень путей:

1.1.1) приём на работу новых специалистов в области маркетинга;

1.1.2) повышение квалификации работающего персонала;

1.2.1) выяснение сильных и слабых сторон конкурентов;

1.2.2) проведение опросов постоянных покупателей;

2.1.1) подготовка специалистов в области промоушен;

2.1.2) обеспечение легкого доступа к информации в доступной форме;

2.2.1) повышение квалификации рабочих;

2.2.2) использование эффекта отдачи от масштаба;

3.1.1) использование более дешёвого сырья;

3.1.2) внедрение новых ресурсосберегательных технологий;

3.2.1) выпуск продукции разной сортности;

3.2.2) использование различных лиственных пород;

3.2.3) выпуск лиственного бруса.

IV уровень путей:

1.2.2.1) определение достоинств и недостатков нашей продукции по сравнению с конкурирующей.

При принятии важных управленческих решений на предприятии используются разнообразные методы, в число которых целесообразно включить методы коллективной экспертной оценки. Использование коллективных экспертиз обеспечивает большую обоснованность и, как правило, большую эффективность принимаемых решений.

Для выбора и обоснования альтернативных решений используем экспертные оценки по методу парных сравнений.

Эксперт №1 – генеральный директор.(приложение 1)

Эксперт №2 – финансовый директор.(приложение 2)

Эксперт №3 – директор по производству.(приложение 3)

1. Относительная важность каждого из путей в каждой матрице предпочтений:

,

где:  - относительная важность i-го пути по оценке к-го эксперта, (i,j=1,n; к=1,m);

 - число, проставленное к-м экспертом в клетке матрицы предпочтений, характеризующее относительную предпочтительность i-го пути по сравнению с j-м;

 - число в той же клетке матрицы, характеризующее относительную предпочтительность j-го пути по сравнению с i-м;

n –общее число путей в данной матрице предпочтений;

m – общее число экспертов, принимающих участие в обосновании решения;

i,j – соответствуют порядковому номеру пути на каждом уровне дерева целей.

Пример расчёта относительной важности путей 1, 2 и 3 по оценке 1-го эксперта:

α11=1/(1+1/0,8+1/0,7)=0,37

α21=1/(1+0,8/1+1/0,9)=0,29

α31=1/(1+0,7+0,9)=0,26

1. Нормирование относительной важности путей всех матриц предпочтения:

,

где:  - нормальная относительная важность i-го пути по оценке к-го эксперта, (i,j=1,n; к=1,m).

Пример расчёта нормальной относительной важности путей 1, 2 и 3 по оценке 1-го эксперта:

α1,н1=0,37/(0,37+0,29+0,26)=0,4

α2,н1=0,29/(0,37+0,29+0,26)=0,32

α3,н1=0,26/(0,37+0,29+0,26)=0.28

1. Определение усреднённых по оценкам всех экспертов относительных важностей всех путей на всех уровнях дерева целей:

,

где  - усреднённая оценка относительной важности i-го пути;

 - компетентность к-го эксперта в i-м пути.

Пример расчёта усреднённых по оценкам всех экспертов относительных важностей всех путей на всех уровнях дерева целей:

\_

α1=(0,4\*1+0,43\*1+0,36\*0,8)/(1+1+0,8)=0,4

1. Установление наиболее предпочтительных путей движения к главной цели на каждом уровне:

I уровень – путь 1 (0,4);

II уровень – путь 3.1 (0,7)

III уровень – пути 1.1.1 и 3.1.1 (0,71)

Таблица 2.4 - Расчёт относительной важности путей дерева целей

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Уровень | Номера путей | Эксперт №1 | | | Эксперт №2 | | | Эксперт №3 | | | \_  α |
| α | αн | β | α | αн | β | α | αн | β |
| 1 | 1 | 0,37 | 0,40 | 1 | 0,31 | 0,43 | 1 | 0,23 | 0,36 | 0,8 | 0,40 |
| 2 | 0,29 | 0,32 | 1 | 0,22 | 0,31 | 1 | 0,28 | 0,43 | 0,9 | 0,35 |
| 3 | 0,26 | 0,28 | 1 | 0,19 | 0,26 | 1 | 0,13 | 0,2 | 0,8 | 0,25 |
| 2 | 1.1 | 0,27 | 0,73 | 1 | 0,21 | 0,68 | 1 | 0,19 | 0,66 | 0,8 | 0,69 |
| 1.2 | 0,1 | 0,27 | 1 | 0,1 | 0,32 | 1 | 0,1 | 0,34 | 0,8 | 0,31 |
| 2.1 | 0,19 | 0,66 | 1 | 0,19 | 0,66 | 1 | 0,24 | 0,71 | 0,8 | 0,67 |
| 2.2 | 0,1 | 0,34 | 1 | 0,1 | 0,34 | 0,8 | 0,1 | 0,29 | 1 | 0,32 |
| 3.1 | 0,24 | 0,71 | 1 | 0,23 | 0,69 | 0,8 | 0,23 | 0,69 | 1 | 0,70 |
| 3.2 | 0,1 | 0,29 | 1 | 0,1 | 0,31 | 0,9 | 0,1 | 0,31 | 1 | 0,30 |
| 3 | 1.1.1 | 0,24 | 0,71 | 1 | 0,3 | 0,75 | 1 | 0,19 | 0,66 | 1 | 0,71 |
| 1.1.2 | 0,1 | 0,29 | 1 | 0,1 | 0,25 | 1 | 0,1 | 0,34 | 0,8 | 0,29 |
| 1.2.1 | 0,23 | 0,69 | 1 | 0,19 | 0,64 | 1 | 0,23 | 0,69 | 0,8 | 0,67 |
| 1.2.2 | 0,1 | 0,31 | 1 | 0,1 | 0,36 | 1 | 0,1 | 0,31 | 0,8 | 0,33 |
| 2.1.1 | 0,19 | 0,66 | 1 | 0,17 | 0,63 | 1 | 0,17 | 0,63 | 0,8 | 0,64 |
| 2.1.2 | 0,1 | 0,34 | 1 | 0,1 | 0,37 | 1 | 0,1 | 0,37 | 0,8 | 0,36 |
| 2.2.1 | 0,17 | 0,63 | 1 | 0,18 | 0,64 | 0,9 | 0,27 | 0,73 | 1 | 0,67 |
| 2.2.2 | 0,1 | 0,37 | 1 | 0,1 | 0,36 | 0,9 | 0,1 | 0,27 | 0,9 | 0,33 |
| 3.1.1 | 0,3 | 0,75 | 1 | 0,24 | 0,71 | 0,8 | 0,19 | 0,66 | 1 | 0,71 |
| 3.1.2 | 0,1 | 0,25 | 1 | 0,1 | 0,29 | 0,8 | 0,1 | 0,34 | 1 | 0,29 |
| 3.2.1 | 0,27 | 0,43 | 1 | 0,31 | 0,43 | 0,8 | 0,31 | 0,43 | 1 | 0,43 |
| 3.2.2 | 0,19 | 0,31 | 1 | 0,22 | 0,31 | 0,8 | 0,22 | 0,31 | 1 | 0,31 |
| 3.2.3 | 0,16 | 0,26 | 1 | 0,19 | 0,26 | 0,8 | 0,19 | 0,26 | 1 | 0,26 |

Для того, чтобы выбрать наиболее обоснованные варианты возможных управленческих решений, устанавливается относительная предпочтительность движения к главной цели.

Выбор возможных решений осуществляется в следующей последовательности:

1. Определение относительной предпочтительности движения к цели:

,

где: Р – относительная предпочтительность движения к цели взаимосвязанных путей в дереве целей;

 - усреднённые нормированные относительные важности взаимосвязанных путей в дереве целей при движении по наиболее предпочтительному пути уровня от низшего уровня к высшему (i=1,f);

f - общее число уровней в дереве решений.

Для наиболее предпочтительного пути 3-го уровня цепочки путей:

3.1.1 – 3.1 – 3: Р=0,71\*0,7\*0,25=0,124

1.1.1 – 1.1 – 1: Р=0,71\*0,69\*0,4=0,196

Для наиболее предпочтительного пути 2-го уровня цепочки путей:

3.1.2 – 3.1 – 3: Р=0,29\*0,7\*0,25=0,051

3.2.1 – 3.1 – 3: Р=0,43\*0,7\*0,25=0,075

3.2.2 – 3.1 – 3: Р=0,31\*0,7\*0,25=0,054

3.2.3 – 3.1 – 3: Р=0,26\*0,7\*0,25=0,046

Для наиболее предпочтительного пути 1-го уровня цепочки путей:

1.1.2 – 1.1 – 1: Р=0,29\*0,69\*0,4=0,08

1.2.1 – 1.1 – 1: Р=0,67\*0,69\*0,4=0,185

1.2.2 – 1.1 – 1: Р=0,33\*0,69\*0,4=0,091

2. Выбор альтернативных решений:

Выбирается не менее трёх альтернативных решений.

1.1.1 – 1.1 – 1 (Р=0,196);

1.2.1 – 1.1 – 1 (Р=0,185);

3.1.1 – 3.1 – 3 (Р=0,124).

Таким образом, могут рассматриваться следующие альтернативы:

- приём на работу новых специалистов в области маркетинга;

- выяснение сильных и слабых сторон конкурентов;

- использование более дешёвого сырья.

2.5 Выбор решения

Получив ряд альтернативных решений необходимо оценить каждое из них по требуемой величине затрат.

Источниками финансирования могут быть:

- собственные средства;

- средства инвесторов;

- банковский кредит.

Цели, которые в итоге вышли на первый план для своей реализации не требуют больших финансовых затрат. Самым дорогостоящим является исследование конкурентов. Так как на предприятии отдел маркетинга находится на стадии организации, предприятию имеет смысл обратиться с заказом в маркетинговое агентство.

Средней дороговизны является цель по найму специалистов в области маркетинга. Т.к. предприятие ранее не сталкивалось с наймом подобных специалистов, то оно не знает какие именно требования необходимо к ним предъявлять, поэтому целесообразно обратиться в рекрутинговую компанию с данной заявкой.

По данным финансового отдела переход на более дешёвое сырье не должно потребовать больших финансовых затрат. Есть несколько вариантов:

- договориться с постоянными поставщиками о предоставлении скидок;

- найти новых поставщиков того же сырья по более низким ценам;

- покупать у постоянных поставщиков менее качественное сырьё по более низким ценам.

Из возможных вариантов были приняты два первых. И даны указания отделу снабжения по их разработке.

Прежде всего, предприятию необходим отдел маркетинга. Тем более что затраты на его создания не очень велики, тем более что ранг предпочтения у этой цели – 1.

На второй план выходит цель – использование более дешёвого сырья, т.к. предприятие может реализовать её полностью своими силами, не прибегая к помощи сторонних организаций.

Исследование конкурентов не менее важный вопрос, который будет решаться по мере разрешения предыдущих двух, т.к. он требует наибольшего финансирования.

Таблица 2.5 - Сравнительная величина затрат по каждой из альтернатив

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Главная цель | Альтернативы достижения цели | Требуемая величина затрат, тыс. руб. | Источник финансирования | Ранг предпочтения альтернативы |
| Увеличение объёма реализации пиломатериалов лиственных пород | Приём на работу новых специалистов в области маркетинга | 5 | Собственные средства | 1 |
| Выяснение сильных и слабых сторон конкурентов | 8 | Собственные средства | 2 |
| Использование более дешёвого сырья | 2 | Собственные средства | 3 |

# 

2.6 Организация выполнения решения

Принятое решение требует чёткого плана его реализации. При организации исполнения плана мероприятий должно быть предусмотрено:

- доведение содержания работ до исполнителей;

- сроки выполнения определённых мероприятий;

- необходимые ресурсы;

- ожидаемые конкретные результаты;

- форма контроля исполнения;

- ответственные за контроль службы и лица;

- формы стимулирования участников мероприятий;

- формы ответственности за ненадлежащее выполнение работ;

- порядок делегирования полномочий.

Таблица 2.6 - План организационно-технических мероприятий

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование мероприятия | Служба, подразделение, должностное лицо, ответственное за выполнение мероприятия | Срок исполнения | Ожидаемый результат | Примечание |
| Заключение договора с рекрутинговой компанией | Финансовый отдел, отдел кадров | Ноябрь | Договор | Введение новых штатных единиц |
| Переговоры с постоянными поставщиками | ОМТС | Ноябрь | Договор | Изменение структуры себестоимости |
| Заключение договора с маркетинговым агентством | Финансовый директор, директор по производству | Ноябрь | Договор | Получение информации о стратегических конкурентах, корректировка тактического и стратегического планов |

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

2.7 Оценка эффективности управленческих решений

На основании разработанных мероприятий определим объем выручки и сумму затрат, понесенных за счет внедрения данных мероприятий.

Таблица 2.7 - Доходы и расходы от внедрения мероприятий, тыс.руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Мероприятия, выявленные в анализе | доходы от внедрения мероприятий | затраты от внедрения мероприятий |
| 1 | Заключение договора с рекрутинговой компанией | 368,00 | 34,63 |
| 2 | Переговоры с постоянными поставщиками | 327,00 | 67,95 |
| 3 | Заключение договора с маркетинговым агентством | 312,00 | 67,74 |
|  | Итого | 1007,00 | 170,32 |

1. Рассчитаем экономическую эффективность:

Э=10007-170,32=836,68тыс.руб.

2. Объем выручки по проекту Vпр.=336,45+836,68=1173,13тыс.руб.

3. Численность персонала Чпр.=42+5=47человек

4. Уровень производительности труда

ПТ пр.=1173,13/47=24,96тыс.руб/на 1 челов.

5. Проектируемый фонд заработной платы

Доля фонда заработной платы=1,87 Фпр.=1,87\*336,45=629,16тыс.руб.

6. Среднегодовая заработная плата

Зср.год.=9538,65/47=202,95тыс.руб.

Среднемесячная з/плата Зср.м.=9538,65/47/12=16,91тыс.руб.

7. Себестоимость продукции проект.=855,90+170,32=1026,22тыс.руб.

8. Сумму прибыли от реализации продукции по проекту

Прпр.=1173,13-1026,22=146,91тыс.руб.

Определив сумму прибыли по проекту можно рассчитать налогооблагаемую базу Пно=146,91тыс.руб.

Вычислим сумму налога на прибыль

Нпр.=146,91\*24%/100=35,26тыс.руб.

В заключении можно рассчитать чистую прибыль, остающуюся в распоряжении предприятия

П ч=146,91-35,26=111,65тыс.руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективность управленческого решения - это соизмерение затраченных усилий, ресурсов или энергии на достижение определенных результатов.

К основным факторам, характеризующим эффективность управленческого решения, относятся:

1. Использование ресурсов. Характеризует структуру, качество ресурсов, их экономию в процессах управления и возможность пополнения и накопления.

2. Фактор времени. Отражает своевременность решения, экономию времени, использования новых технологий и потенциал персонала, способного решать проблемы достаточно оперативно и профессионально.

3. Целенаправленность управления. Отражает реальность и значительность цели, в соответствии с которой и рассматривается результат деятельности менеджера, его стратегия, учет рыночных процессов экономического развития.

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

К критериям качества управленческого решения относятся:

1. 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 выражаются количественно, показатель энтропии приближается к единице.

2. Степень риска вложения инвестиций.

3. Вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков.

4. Степень адекватности (или степень точности прогноза) теоретической модели фактическим данным, на основе которых она была разработана.

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс состоящий из трех стадий: подготовка решения, принятие решения, реализация решения.

Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые хотя и экономят время, но содержат в себе вероятность ошибок и неопределенность.

Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения с учетом предвидения его возможных последствий.

Руководители обязаны постоянно и всесторонне изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях внутрифирменной иерархической пирамиды управления.

Вся ответственность за принятое решение возлагается на руководителя, управленца.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента, М.: Статус, 2009.

2. Бирман Л.А.Управленческие решения: Учебное пособие для вузов:- М.: Дело, 2007.

3. Бокун И.А., Темичев А.М. Прогнозирование и планирование экономики, М.: ИНФРА, 2007.

4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарика, 2007.

5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс:2-е изд.: Учебник - М.: Гардарика, 2008.

6. Голубков Е.П. Какое принять решение? (практикум хозяйственника). – М.: Экономика, 2008.

7. Дугельный А.П. Стратегический менеджмент на промышленном предприятии. // ЭКО. - 2009. - №12. - с. 43-56.

8. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений: Учеб. пособие для студ. вузов. – М.: Рус. делов. лит., 2008.

9. Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. – М.: Наука, 2008.

10. Лукасевич И.Я. Стратегические показатели финансового анализа- М.: Финансы, 2008.

11. Менеджмент организации: Учебное пособие /Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. - М.: ИНФРА-М, 2007.

12. Ткачук М.И. Основы финансового менеджмента: учебное пособие для вузов.- М.: Экоперспектива, 2007.

13. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - М.: Бизнес-школа, 2008.

14. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Учебное пособие - М.: Интел-Синтез, 2008.

15. Шегда А.В. Основы менеджмента: учебное пособие. – М.: Знания, 2008.