

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ (№ 18, 37)

Вопрос № 18: Сущность и значение управленческих решений

Осуществлению любой деятельности человека предшествуют принимаемые им решения. Даже простым действиям человека, например, встал, взял какой-либо предмет, или же где пообедать? Что завтра делать? и т.п.

Руководители и специалисты предприятия в своей практической деятельности постоянно сталкиваются с необходимостью принятия решений по самым различным вопросам.

Управленческое решение можно представить как основной вид управленческого труда, обоснование и выбор альтернативы, совокупность целенаправленных и логически последовательных управленческих проблем и ситуаций

Для руководителя принятие решений является постоянной и весьма ответственной работой, так как оно пронизывает все его действия, разрабатывая цели и добиваясь их осуществления. При этом возможные последствия от принятых решений могут затрагивать не только одного человека и группу людей, но и общество в целом. Поэтому очень важно понять суть принимаемого решения.

От их качества во многом зависят уровень руководства и результаты производственно-финансовой деятельности.

Управленческое решение - это выбор способа действий, гарантирующего достижение поставленной цели. Это обдуманый выбор одного из возможных вариантов поведения, т.е. действие в условиях наличия нескольких альтернатив.

Управленческое решение – это результат творческого целенаправленного анализа проблемной ситуации, выбора путей, методов и средств ее разрешения в соответствии с целью системы менеджмента

Структура Ур— набор мероприятий и процедур, направленных на разрешение проблемы

Управленческие решения могут принимать как **форму разработки** в виде указа, закона, приказа, распоряжения, контракта, так и **форму реализации**— убеждения, разъяснения, деловой беседы и т.п.

Предпосылкой управленческого решения является необходимость действия, ликвидация проблемы, уменьшение ее актуальности или исчезновение. Таким образом, цель принятия УР — разрешение проблемы или задачи несоответствия фактического состояния объекта управления заданному плану

Признаки возникновения проблемы

- Эффективность фирмы снижается
- Результаты не соответствуют запланированным целям
- Неудовлетворительны результаты сравнения показателей предприятия и его конкурентов

Наиболее вероятные причины, вызывающие появление проблемы

это:

- неверные принципы, на которых основывается деятельность организации;
- ошибочные критерии оценки деятельности организации, подразделения, коллектива или отдельного работника (завышенные критерии покажут наличие проблемы там, где ее в действительности нет, заниженные, наоборот, приуменьшат ее реальное значение);
- нарушения в процессе достижения поставленных целей по причине не только случайной, но и инспирированной, обусловленной стремлением нанести ущерб организации или отдельному лицу;
- непредвиденные обстоятельства, например, стихийные бедствия, техногенные катастрофы, политических и экономических катаклизмах.

Управленческие решения на производстве всегда связаны с факторами времени и риска, действующими в противоположенных направлениях. Меньше риск – больше времени на подготовку решения – несвоевременность действий

Действовать быстро и решительно – не только право, но и обязанность руководителя, облеченного бременем ответственности

Вопрос № 37: «Хорошо спланировано – наполовину сделано». Приведите примеры, подтверждающие это высказывание

Все дела переделать, наверное, невозможно. Нужно выполнять самые важные.

Закон Парето: только 20% наших дел приносят 80% от общего результата.

Вот на этих 20% и нужно сосредоточиться.

Приоритетность задания определяется важностью и срочностью.

Высокоприоритетные дела и важные и срочные одновременно. Их выполнения сопровождается определённым напрягом, ведь важные дела необходимо выполнять в режиме спешки.

Среднеприоритетные бывают двух видов:

1. Срочные и не важные. Человек вроде постоянно что-то делает, спешит, а результата чуть. Он попал в так называемую <ловушку занятости>.

2. Важные, но не срочные. Есть достаточно времени для обеспечения качественного выполнения дел, действительно приносящих видимый результат. Если запустить, то со временем дела перейдут в разряд высокоприоритетных, т. к. появится срочность.

Низкоприоритетные. Это дела и не важные и не срочные. От них можно отказаться или отложить до лучших времён. Интересные дела можно оставить в качестве отдыха.

Эффективный человек большую часть своего времени посвящает важным и не срочным делам. Результат достигается без авралов.

Когда список составлен. Необходимо выбрать последовательность их выполнения. Некоторые дела в целях экономии времени выгодно совмещать или выполнять друг после друга.

Необходимо отводить на выполнение задания минимально достаточное время. Иначе работа займёт всё отведенное на неё время. При этом времени должно хватить для качественного выполнения. Заведомо невыполнимые сроки демотивируют человека.

Жёстко планировать рекомендуют примерно 60% своего времени, остальное время оставляется на непредвиденные обстоятельства и на решение творческих задач.

Если обошлось без форс-мажоров - осталось время, отлично берёмся за завтрашние дела.

Время на составление списка дел должно уходить не более 10-15 минут. Если уходит больше, либо не чёткие цели, либо составляется излишне подробный список.

Список дел всегда должен быть на виду.

2. ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Задача № 3. Фирма ежемесячно производит 5000 компьютеров. Чтобы серьезно противостоять конкурентам, ей предстоит сделать выбор:

- снизить цену на продукцию на 10%. Тогда прибыль фирмы от продажи каждого компьютера сократится с 300 до 200 у.е.;

- усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут со 100 до 150 у.е., а сбытовые – с 50 до 120 у.е.

Необходимо:

- определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень возможных альтернатив решения;

- рассчитать доходность;

- принять единственное решение.

РЕШЕНИЕ:

Факторы, которые будут учитываться при принятии решения:

- стратегия организации;

- спрос на продукт;

- ситуация на рынке товара;

- конкуренция;

- экономическая ситуация и т.д.

УСЛОВИЕ 1

Количество:

$Q=5000$ шт;

Прибыль:

$ПР_0=300$ у.е.;

$ПР_1=200$ у.е.;

Так как при изменении прибыли (ПР) на 10% с 300 до 200 у.е., то цена продукции равняется:

Цена = Прибыль - Себестоимость

$10\% \text{ пр} = 300 - 200 = 100$ у.е.

Тогда цена Р равняется

$P = 100\% * 100 / 10\% = 1000$ у.е.

Значит себестоимость равняется:

$СБ = 1000 - 300 = 700$ у.е.

При данных условия доходность составляет:

$D_1 = ПР / СБ$

$D_1 = (Q * ПР_1) / (СБ * Q) * 100 = 5000 * 200 / 5000 * 700 * 100 = 28,57\%$

УСЛОВИЕ 2

Условие 2:

Количество:

$$Q=5000 \text{ шт.};$$

Прибыль:

$$ПР_0=300 \text{ у.е.};$$

Себестоимость:

$$СБ_0=700 \text{ у.е.}$$

Реклама:

$$R_0=100 \text{ у.е.};$$

$$R_1=150 \text{ у.е.};$$

Расходы на сбыт:

Цена продукции:

$$P=ПР_0+СБ_0=300+700=1000;$$

$$C_0=50 \text{ у.е.};$$

$$C_1=120 \text{ у.е.};$$

Затраты на рекламу увеличатся на:

$$R= R_1-R_0=150-100=50 \text{ у.е.}$$

Расходы на сбыт увеличатся на:

$$C= C_1-C_0=120-50=70 \text{ у.е.}$$

Себестоимость продукции увеличится на величину изменений затрат на рекламу и сбыт:

$$СБ= СБ_0+ R+ C=700+50+70=820 \text{ у.е.};$$

При данной себестоимости прибыль составит:

$$ПР=(P*Q)-(СБ*Q)=(1000*5000)-(820*5000)=5000000-4100000=900000$$

у.е.

Доходность равняется:

$$Д_2=ПР/СБ*100=900000/4100000*100=$$

$$21,95\%.$$