

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
ТВЕРСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

---

---

**КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО  
РЕШЕНИЯ  
МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

**ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

**для студентов специальности 06.11.00 «Менеджмент»**



**ТВЕРЬ 2002**

Целью данных методических указаний является оказание помощи студентам в самостоятельной работе по выполнению курсовой работы.

При выполнении курсовой работы студент получает навыки работы с научной литературой, способность обобщить, проанализировать материал, используя различные источники информации, а также приобретает опыт написания и подготовки деловых докладов, отчетов, публичных и научных сообщений.

Методические указания предназначены для студентов, обучающихся по специальности № 0601 «Менеджмент», изучающих курс «Разработка управленческого решения».

Составители: А.А.Балябин, к.э.н., доцент; Л.Г.Наумова, ст. преподаватель

Методические указания рассмотрены и одобрены на заседании кафедры «Менеджмент».

## ВВЕДЕНИЕ

Цель курсового проекта – раскрыть технологию принятия управленческого решения и дать студентам навыки по разработке такого решения.

Методические указания представляют собой теоретический минимум необходимый для разработки управленческого решения, включающий в себя три основных последовательных этапа:

- постановка задачи;
- формирование решения;
- выбор решения.

Существенным отличительным признаком управленческого решения является то, что оно принимается при наличии назревшей проблемы. А поскольку такие проблемы возникают при управлении любым объектом постоянно, то функция принятия решений заключается в постоянном решении в процессе управления той или иной задачи.

Выработка плана действий по разрешению проблемы составляет сущность задачи принятия решений.

## ТЕХНОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Научный подход к принятию решения предполагает:

- наличие соответствующей теории;
- совокупность практических рекомендаций, вытекающих из теории и опыта ее применения;
- комплексное использование всех средств для принятия решения;
- обучение теории и практике принятия решения;

Организационно-технические особенности принятия решений определяется следующими обстоятельствами:

- процесс выработки и принятия решений имеет свою технологию, которая является объектом оценки планирования и развития;
- принятие решения – это личная функция руководителя любого уровня. Знание технологии принятия решения является важнейшим условием его эффективной работы;
- система принятия решения, в которой первичным элементом является решение;
- организационно-технологический подход к проблеме принятия решений создал основу для автоматизации процедур технологического процесса принятия решений, доведение их до исполнителя и контроля за реализацией.

Важнейшие требования к решению:

- научная обоснованность, компетентность. Каждое решение, противоречащее этим закономерностям, влечет за собой серьезные последствия;
- полномочность. Полномочность выполнения функции принятия решения является необходимым условием обеспечения директивности принятого решения;
- директивность. Она означает обязательность его исполнения;
- непротиворечивость. Она означает его согласованность с ранее принятыми решениями. Непоследовательность в принятии решений, их

взаимоисключаемость резко снижают эффективность управления;

- точность, ясность, лаконичность формулировки решения. Управленческое решение должно быть точным и ясным, что исключает разночтения. Простота, лаконичность, строгость формы помогают лучше усвоить требования управленческого решения исполнителями, что является залогом его успешной реализации.
- экономичность, эффективность и оптимальность. Требование эффективности состоит в том, чтобы цели были достигнуты при оптимальных затратах ресурсов. В этом суть экономического решения. Если правильно соблюдена прямая зависимость между целями, средствами и ресурсами, то принятое решение будет оптимальным.
- комплексность. Она означает необходимость учета всех благоприятных и неблагоприятных факторов, относящихся к данной проблеме.

Технологический процесс принятия управленческого решения можно представить в виде последовательности этапов и процедур, имеющих между собой прямые и обратные связи.

## СХЕМА ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

### I. Постановка задачи:

- выявление и описание проблемной ситуации
- оценка времени
- определение ресурсов

### II. Формирование решения:

- анализ проблемной ситуации
- формирование целей и ограничений
- формирование и оценка решения.

### III. Выбор решения:

- определение допустимых решений
- выбор эффективных решений
- принятие единственного решения.

#### IV. Организация исполнения и контроля за реализацией решения.

Таким образом, в процессе принятия и реализации решения выделяют четыре этапа:

- постановка задачи;
- формирование решения;
- выбор решения;
- организация исполнения и контроля.

С организационной точки зрения, принятию управленческого решения предшествует распорядительный акт, в котором в письменной форме констатируется внешнее и внутреннее воздействие, вызывающее отклонение от заданного режима системы, или необходимость изменения самого режима функционирования.

В этом акте говорится о возникновении проблемы и формулируется постановка задачи принятия решения.

Постановка задачи принятия решения должна содержать характеристику проблемной ситуации. Проблемная ситуация описывается содержательно и если возможно, количественными параметрами. Должны быть сформулированы условия связанные с проблемой, причины ее возникновения и развития.

Описание проблемной ситуации должно заканчиваться краткой содержательной формулировкой проблемы, которую надо решать.

Подготовка решения осуществляется на основании всей совокупности информации, ее тщательного анализа и оценок. Получаемая информация должна быть достоверной и полной. При получении и обработке информации целесообразной является подготовка аналитического материала, отражающего основные особенности и тенденции развития ситуации.

Большое значение имеет определение целей, стоящих перед организацией. Только после их определения можно осуществлять определение факторов, влияющих на развитие ситуации.

Четкое определение цели является неотъемлемым элементом управления. Большое значение имеет определение приоритетности целей, поскольку опыт показывает, что при наличии ряда целей, приходится осуществлять выбор.

Хозяйственная организация ставит перед собой ряд целей, но все они так или иначе связаны с главной целью – прибылью предприятия и определяются, в конечном счете, ее уровнем.

Главная цель в категории прибыли выступает как результат комбинации ресурсов с требованиями рынка и синтезирует экономические интересы предприятия:

- увеличение объема выпуска продукции и снижение издержек производства;
- достижение безубыточности производства и покрытия постоянных и переменных издержек производства;
- выбор технологии производства и получение большей нормы и массы прибыли.

Предприятие должно определиться в критерии прибыльности при выработке главной цели, учитывая, что наибольшей способностью к расширенному воспроизводству обладают предприятия, обеспечивающие общую тенденцию получения наибольшей нормы прибыли на вложенный капитал.

Обратимся к экономическому методу принятия решений, когда возникает необходимость определения критического объема производства или точки безубыточности. Это рассчитывается по формуле:

TFC

$T.B. = \frac{TFC}{C - TVC}$ ; где

Ц - TVC

T.B. – точка безубыточности;

TFC – валовые постоянные издержки производства;

Ц – цена за единицу выпускаемой продукции;

TVC – нормативные переменные издержки на единицу выпускаемой продукции.

Менеджер обращается к этому методу принятия решения для того, чтобы зафиксировать одну из важных для

организации предельных величин как конкретную форму страхования от совершения недопустимого действия: объем производства не может опускаться ниже выявленного на этой основе показателя. В противном случае предприятие понесет убыток.

Однако, поскольку показатель точки безубыточности зависит, прежде всего, от рыночной цены товара, то принимаемое решение может носить многовариантный характер. Следует определить:

- расчетную прибыль при каждой продажной цене;
- точку безубыточности при каждой продажной цене;
- объем реализации, необходимый для достижения плановой прибыли.

Например, компания «Тверьинвест» производит и реализует только одно наименование продукции. Переменные затраты на производство одной продукции составляет 4 руб. При цене 10 руб., спрос составляет 8000 единиц, а постоянные затраты – 42000 руб.

Если цена снизится до 9 руб., то спрос возрастет до 12000 единиц, однако постоянные затраты возрастут до 48000 руб. Каков необходимый объем производства для достижения планового уровня прибыли в 3000 руб., при каждой из двух цен?

#### Решение по двум вариантам

I. Рыночная цена единицы продукции – 10 руб.

Переменные затраты – 4 руб.

Доход на единицу продукции – 6 руб.

Расчетный объем продаж – 8000 ед.

Валовой доход – 80000 руб.

Расчетная прибыль:  $80000 - (42000 + 32000) = 6000$  руб.

II. Рыночная цена единицы продукции – 9 руб.

Переменные затраты – 4 руб.

Доход на единицу продукции – 5 руб.

Расчетный объем продаж – 12000 ед.

Валовой доход – 108000 руб.

Расчетная прибыль:  $108000 - (48000 + 48000) = 12000$  руб.



Для обеспечения безубыточности предприятия прибыль должна быть равна постоянным издержкам. Точка безубыточности определяется путем деления постоянных затрат на величину дохода единицы продукции.

В первом случае, объем производства должен быть равен 7000 единицам продукции, а во втором случае – 9600 единиц.

Объем производства в первом случае не должен опускаться ниже 7500 единиц, а во втором – 10200 единиц продукции, чтобы получить плановую прибыль в размере 3000 руб.

При размышлениях связанных с возможностью увеличения объема производства, менеджер пытается выяснить: что произойдет с организацией, если вовлечь в оборот дополнительный капитал.

При разработке и принятии управленческих решений в подобных ситуациях менеджер фиксирует:

- требуемый объем капитала для создания условий по производству дополнительного количества товаров;
- количество товара, которое можно произвести в дополнение к текущему объему производства;
- средние издержки производства по дополнительному количеству товаров, производимому при условии вовлечения в оборот дополнительного капитала.

Например, рынок позволяет увеличить объем производства товаров с 800 до 1000 единиц в неделю.

Менеджер решает, увеличивать или нет объем производства. Для решения этого вопроса, надо определить средние издержки по фактическому производству:

- объем производства (единиц) – 800 шт.;
- объем функционирующего капитала – 20000 руб.;
- средние, нормативные издержки на единицу продукции – 25 руб.

Если средние издержки производства составляют 25 руб., то валовая прибыль составит:

- средние издержки на единицу продукции – 25 руб.

- рыночная цена – 30 руб.
- прибыль в расчете на единицу продукции – 5 руб.
- объем производства – 800 ед.
- валовая прибыль – 4000 руб.

Для производства дополнительных 200 единиц продукции необходим дополнительный капитал в 4600 руб. Средние приростные издержки составят 23 руб. на единицу продукции. Исходя из этого менеджер принимает решение о производстве дополнительных 200 единиц продукции:

- общий объем производства – 1000 ед.
- функционирующий капитал – 24600 руб.
- средние издержки на единицу продукции – 24,6 руб.

Таким образом, с учетом дополнительного капитала, средние издержки снизились с 25 до 24,6 руб. за единицу, прибыль в расчете на единицу продукции выросла с 5 до 5,4 руб., а валовая прибыль выросла с 4000 до 5400 руб.

Каждая организация стремится к максимизации прибыли. С этой целью она пытается найти для себя оптимальный объем производства при сложившейся рыночной цене. Максимум прибыли достигается при таком объеме производства, при котором  $P = MC$  (цена равна предельным издержкам).

Возможны три состояния краткосрочного равновесия:

I. при котором фирма несет убытки:  $MC = P$  и  $ATC > P > AVC$

II. при котором фирма покрывает лишь свои издержки производства:

$$MC = P \text{ и } P = ATC;$$

III. фирма останавливает производство, если  $P < AVC$

В общем случае, фирма производит тот объем производства, при котором  $MC = P$  и  $P > AVC$ , где

$P$  – цена;

$ATC$  – средние валовые издержки;

$AVC$  – средние переменные издержки;

$MC$  – предельные издержки;

$MR$  – предельный доход;

Если эта фирма является монополией, то она выбирает такой объем производства, при котором  $MR = MC$ , но  $P > MC$ .

Минимизация издержек производства представляет собой управленческое действие, целью которого выступает сокращение количества используемых ресурсов. Это достигается через экономию труда.

Экономия труда достигается через нормирование труда, т.е. через фиксацию норм для каждого конкретного исполнителя при выполнении им конкретных операций.

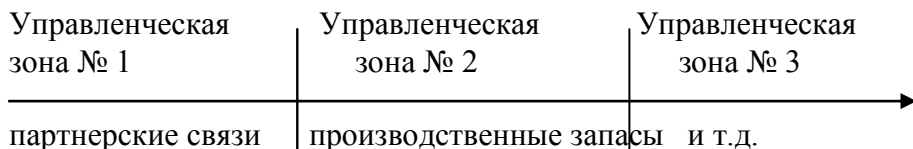
Сопоставляя нормативную и фактическую производительность конкретного работника, менеджер принимает управленческое решение:

- повысить индивидуальные нормы выработки;
- совершенствовать организацию труда с целью сокращения трудовых затрат.

Одновременно с анализом использования трудового потенциала на предприятии, менеджер производит анализ, нацеленный на экономию ресурсов, сопоставляя оптимальный вариант с фактическим.

Менеджер, весь производственный процесс разбивает на отдельные управленческие зоны и поочередно исследует каждую такую зону.

Управленческая зона представляет собой блок рабочих операций относительно законченного цикла, в результате совершения которых организация получает конкретный результат для внутреннего потребления.



При анализе управленческой зоны № 1 менеджер сосредотачивает внимание на необходимости контроля за использованием финансовых ресурсов. Он попытается выяснить, нет ли возможности сэкономить определённую

часть финансовых средств. Если другой поставщик ресурсов даст ему ощутимую экономию, то менеджер установит с ним партнёрские отношения.

При анализе управленческой зоны № 2 менеджер сопоставляет две величины: то количество ресурсов, которое поступает на склад и того количества, которое содержится в готовой продукции.

Проблема оптимальности в использовании вовлекаемых ресурсов является одной из главных задач в работе менеджера.

Минимизация издержек производства есть форма максимизации прибыли. Работа по сокращению издержек очень трудоёмкий процесс, но зато и наиболее эффективна. Требуется не только найти конкретный способ снижения издержек, но и довести до внедрения методы их снижения.

Экономичность производства в немалой степени зависит от технологии производства. Технология может быть трудоёмкой или капиталоемкой. Это важно учитывать, так как фирма может получить различный результат.

Например, компания «Тверьинвест» продает свое изделие по 40 руб. за единицу и рассчитывает продать 15000 штук своих изделий. Существует две технологии производства этого изделия:

- а) трудоемкая технология, в которой переменные издержки на единицу продукции составляют 28 руб. Постоянные издержки составят 100000 руб
- б) капиталоемкая технология, использует оборудование, облегчающее труд. Переменные затраты на единицу продукции составляют всего 16 руб. Постоянные затраты достигнут 250000 руб.

Какое управленческое решение следует принять менеджеру при выборе технологии производства?

Вариант № 1.

Продажная цена единицы продукции – 40 руб.

Переменные затраты – 28 руб.

Доход на единицу продукции – 12 руб.

Объем производства (ед.) – 15000

Валовой доход – 600000 руб.  
Переменные затраты – 420000 руб.  
Постоянные затраты – 100000 руб.  
Чистая прибыль – 80000 руб.

#### Вариант № 2.

Продажная цена единицы продукции – 40 руб.  
Переменные затраты – 16 руб.  
Доход на единицу продукции – 24 руб.  
Объем производства (ед.) – 15000  
Валовой доход – 600000 руб.  
Переменные затраты – 240000 руб.  
Постоянные затраты – 250000 руб.  
Чистая прибыль – 110000 руб.

Таким образом, организация должна принять на вооружение технологию № 2, т.к. она более эффективная по сравнению с технологией № 1.

При поиске крайних вариантов решения, надо учитывать такое количество, как их реализуемость в условиях сложившейся ситуации.

Наиболее часто в практике обоснование решений в количестве показателей, характеризующих преимущества решений, применяются.

- виды и объемы ресурсов, необходимых для осуществления решений;
- степень достижения поставленных целей;
- годовой прирост прибыли, приведенные затраты;
- годовой экономический эффект;
- срок окупаемости затрат и т.д.

В заключении, студенту необходимо сделать выводы и дать рекомендации по выполнению принятого решения.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента М., 1998
2. Ванталайнен Т., Воутилайнен Э. Управление по результатам. Пер. с финского М., 1993, с. 65-74; 113-120
3. Друкер П. Управление наделенное на результат М., 1994, с. 79-100; 131-148
4. Пшенников В. Японский менеджмент М., 1997, с. 88-101
5. Юнаева В.С. Управленческие решения М., 1999
6. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения М., 1998

**ПРИЛОЖЕНИЕ  
ПРИМЕР ОФОРМЛЕНИЯ ТИТУЛЬНОГО ЛИСТА**

**ТВЕРСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ  
КУРСОВАЯ РАБОТА**

Тема:

Выполнил *Иванова 01.02.02.* **И.В. Иванова**

=====

( подпись, дата, инициалы, фамилия)

Принял *Балябин 05.02.02* **А.А. Балябин**

=====

( подпись, дата, инициалы, фамилия)

**Тверь 2002**