Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Санкт-Петербургский государственный

инженерно-экономический университет»

Кафедра коммерческой деятельности и предпринимательства

О Т Ч Е Т

по прохождению

**УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ ПО ОБОСНОВАНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА КОММЕРЧЕСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

Выполнил: Дорожинский Андрей Андреевич

студент 4 курса спец Коммерция(торговое дело)

группа 3261 № зачет. Книжки 32046/06

Преподаватель

К.э.н. доцент Борщев Виталий Геннадьевич

Оценка: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дата: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Санкт-Петербург**

**2010**

# Введение.

[Введение. 2](#_Toc264368545)

[1. Сущность управленческого решения. 3](#_Toc264368546)

[2, Последовательность и содержание этапов принятия и выполнения управленческого решения. 4](#_Toc264368547)

[1. Диагностика проблемы. 4](#_Toc264368548)

[3. Определение альтернатив. 5](#_Toc264368549)

[4. Выбор решения. 5](#_Toc264368550)

[5. Реализация и контроль выполнения решений. 6](#_Toc264368551)

[Описание процессов принятия управленческого решения на предприятии 7](#_Toc264368552)

[Пример принятия решения. Расчет. 10](#_Toc264368553)

## 

«УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, ЭТАПЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ»

## Сущность управленческого решения.

Принятие эффективных решений нужно для выполнения основных управленческих функций. Решение есть некоторый процесс, складывающийся из ряда отдельных актов и процедур и ни одна функция управления, независимо от того, какой орган ее осуществляет, не может быть реализована иначе как посредством подготовки и исполнения управленческих решений. Принятие решений является основой управления.

**Управленческое решение** - это результат конкретной управленческое деятельности менеджера на основе его должностных полномочий и компетенции, направленный на достижение целей организации, основанный на анализе, прогнозировании, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

В более широком понимании управленческое решение рассматривают как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.

При выборе управленческого решения к нему предъявляются следующие требования: эффективность, экономичность, своевременность и надежность.

Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

## Последовательность и содержание этапов принятия и выполнения управленческого решения.

Процесс принятия решений не является односложным и единичным действием, подготовка и принятие решений в процессе управления представляет набор процедур, объединяемых в отдельные этапы. При сложении всех таких мелких шагов складывается управленческое решение. Общепринято выделять в составе решения от двух (*Определение проблемы- Решение проблем)* до неопределенного количества этапов. Рассмотрим наиболее распространенную схему:

## 1. Диагностика проблемы.

Важнейший шаг на пути решения проблемы – это определение проблемы, диагноз полный и правильный. Существует два определения проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты, так как

есть препятствия. О проблеме узнают потому, что не случается то, что должно было случиться. Например, мастер может установить, что производительность на

его участке ниже нормы. Это реактивное управление, его необходимость

очевидна. Но ограничиваться таким ведением проблем недопустимо.

Согласно другому определению, проблему можно рассматривать как потенциальную возможность. Препятствия также существуют, но мы их предвидим. Это, например,

активный поиск способов повышения производительности какого-то подразделения, даже когда она и так высока. В этом случае проблему осознают, когда понимают,

что кое-что можно сделать для улучшения дел или для извлечения выгоды из

представляющейся возможности. Так поступают предприимчивые менеджеры. Полностью определить проблему трудно, поэтому диагностика проблемы сама по себе часто становится процедурой, имеющей несколько шагов с принятием

промежуточных решений.

Определение проблемы включает: выявление симптомов, формулировку

возможных причин или базовых проблем, лежащих в основе симптомов, выявление альтернативных действий, которые может предпринять лицо, принимающее решение,

для разрешения проблем.

Например, для руководства высшего звена можно выделить следующие подходы к выявлению проблем: 2. **Формулировка критериев и ограничений принятия решений.**

### 3. Определение альтернатив.

Разработка вариантов решения. Формулирование требований и ограничений.

### 4. Выбор решения.

Выбор оптимального варианта осуществляется обычно руководителем по

результатам анализа предложенных ва­риантов. Оптимальный вариант —это наилучший вариант в данных условиях по заданному критерию. Однако на характике любой из вариантов может иметь не одну, а несколько целей, каждой из которых соответствуют свои критерии оптимальности.

Обязательным условием выбора варианта решения является комплексный учет его возможных положительных и отрицательных последствий.

Выбор оптимального варианта решения утверждает руководитель. Решение

формулируется и документально оформляется, фиксируется (т. е. подписывается)

руково­дителем, после чего задания доводятся до непосредственных

исполнителей, т. е. осуществляется организация исполнения.

Заключительная фаза принятия управленческого ре­шения \_ организация

выполнения. Эта фаза включает доведение заданий до исполнителей, формирование и исполнение организационного плана и организацию контроля.

### 5. Реализация и контроль выполнения решений.

Для разрешения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть реализовано. Уровень эффективности осуществления решения повысится, если оно будет признано теми, кого оно затрагивает. Руководитель должен убеждать в правильности своей точки зрения других людей в организации, доказывать людям, что его выбор несёт благо организации в целом и каждому работнику в отдельности. Некоторые руководители необоснованно считают попытки убеждения напрасной тратой времени, однако подход тика “начальник всегда прав” сегодня в мире образованных людей, как правило, не срабатывает.

Описание процессов принятия управленческого решения на предприятии ОАО “Дикс-торг”.

ОАО “Дикс-торг” занимается поставкой пищевой продукции в магазины города, являясь посредником между сельскими хозяйствами и конкретными точками сбыта.

1. Распределение обязанностей в процессе принятия решений.

**Генеральный директор** – занимается созданием системы регулярного управления бизнесом. Координация и оптимизация взаимодействия руководителей первого уровня управления. Проведение ежедневного совещания с директорами Директората.

**Руководство 1 уровня**(Топ-менеджмент) – Состоит из коммерческого директора, финансового директора, технического директора. Каждый из директоров занимается курированием своей области.

**Коммерческий отдел.** Наиболее важный в структуре данного предприятия отдел. Курируется коммерческим директором. Состоит из:

1. Менеджера по закупкам
2. Менеджера по сбыту
3. Торговых представителей.
4. Логист
5. Маркетолог.
6. Специалист по качеству.

**Финансовый отдел.**

Курируется финансовым директором. Состоит из:

1. Бухгалтер
2. Юрист.

**Технический отдел.**

Курируется техническим директором. Состоит из:

1. Механик
2. Водители
3. Кладовщик.

**Распределение обязанностей и информационное обеспечение процесса принятия решений.**

При принятии коммерческих решений опорной точкой являются отчеты составляемые торговыми представителями(Обязанность ТП – составить отчет в заданной форме и предоставить менеджеру по закупкам или сбыту в зависимости от подчинения). Менеджеры по закупкам/сбыту принимают от торговых представителей входящие данные, обрабатывают их, диагностируют изменение в ценах, объемах проданной продукции, предложениях конкурентов, и иных рыночных факторах. Данная информация предоставляется маркетологу, который анализирует причины этих изменений и предоставляет отчет коммерческому директору. Коммерческий директор предоставляет отчет на совет директоров с предложениями по изменению закупочных/сбытовых цен, изменения ассортимента. объемов/прочих условий закупки/сбыта, изменения поставщиков итд.

Финансовый директор анализирует эти предложения с точки зрения финансовых возможностей предприятия а также финансовых последствий данных изменений для предприятия. Рассчитывает затраты на эти изменения.

Технический директор предоставляет информацию о технической возможности осуществления данного коммерческого решения. Рассчитывает необходимость в складских помещениях и транспортных средствах. Рассчитывает затраты необходимые для хранения и перевозки товаров в случае поступления предложения по увеличению объемов закупки продукции.

Генеральный директор ведет совещание и выносит окончательное решение.

**Состав системы показателей оценки принимаемых решений.**

При принятии коммерческих решений будут использоваться следующие показатели оценки решения:

1. Финансовые затраты
2. Влияние решения на прибыль, товарооборот и рентабельность.
3. Влияние решения на взаимоотношения с партнерами.
4. Влияние на товарооборот.
5. Скорость реализации продукции
6. Технические затраты.
7. Количество отвлекаемых трудовых ресурсов.
8. Время необходимое для реализации решения.

**Содержания методик принятия решений и** **рекомендаций по совершенствованию процесса принятия управленческих решений.**

В данной фирме реализован классический коллективные метод обсуждения и принятия решений. Когда решения принимаются ограниченным кругом лиц (директоратом) в форме ежедневного собрания. Решение выноситься одним человеком – генеральным директором. Это принципа диктатора – за основу берется мнение одного лица группы. Этот принцип характерен для военных организаций, а также для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах; Такой метод принятия решения продолжает работать в условиях небольшого количества сотрудников фирмы и способности директора иметь компетентность во всех направлениях. Однако по мере роста фирмы такой подход становиться все менее эффективным. Со временем рекомендуется увеличить самостоятельность отделов, отдав принятие маловажных решений под компетенцию руководителей 2-го уровня. Также рекомендуется ввести в обиход Японскую систему принятия решений, так называемую "кингисё", суть которой в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание.

### Пример принятия решения. Расчет.

В текущем сезоне подведен расчет изменений в скорости реализации товаров поставляемых фирмой в сеть магазинов. В отчете, предоставленном маркетологом фирмы указываеться что скорость реализации картофеля увеличилась на 22% при текущем объеме поставок

В 7300 кг/месяц.

**Требуется :**

Руководство должно принять решение как с наибольшей выгодой использовать увеличившийся спрос.

Варианты решения:

1. Увеличение объемов поставок картофеля в торговую сеть.
2. Увеличение цены и соответственное увеличение прибыли с помощью финансового рычага.

Текущая цена закупки картофеля – 10 р/кг. Стандартная наценка фирмы – 5 р. Наценка магазина – 5р. Ликвидность цены – 1.2.

|  |  |
| --- | --- |
| Наимен. Расходов. | Стоимость. |
| Транспортировка  Хозяйство-склад-магазин | 1.5 р/кг |
| Хранение | 0.5 р/кг |
| Потери при хранении/ трансп. | 5% от товара. |

Финансовый отдел рассчитывает выгоды от заполнения ниши/увеличения цены.

Итого расходы за реализацию на 22% большего объема товара фирма получит прибыль в: 7000 \*0.22 = 1540 кг. Прибыльность на 1 кг – 1,5+0.5+0,5=2,5.

1540 \* 2.5 = 3080 р.

При увеличении цены на 1% спрос упадет на 1,2 %

Финансовый отдел предложил увеличить стоимость продукции на 20%. Это снизит текущий спрос на 2% но увеличит прибыли на 1 р/кг т.е

На 40 %. Коммерческий директор возражает против токого решения, указывая на то, что несмотря на факт краткосрочного увеличения прибыльности этого товара на незаполненную нишу могут занять конкуренты, воспользовавшись ростом цены на продукцию фирмы и возможно что торговая сеть откажется сократит закупки продукции у этого поставщика.

В итоге Генеральный директор выносит решение – увеличить стоимость проукци на 10% воспользовавшись увеличившимся спросом на продукцию увеличить прибыльность реализации 1 кг картофеля для фирмы на 20%(Или на 0,5 руб/кг). А также увеличить поставки на 20%, заполнив нишу и не давая конкурентам лазейки в торговую сеть.