**Контрольная работа**

**По дисциплине: Разработка управленческих решений**

**На тему: Методы принятия управленческих решений.**

**Выполнила:**

**Студент:**

**Дата выполнения работы:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Дата проверки:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Оценка:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Ф.И.О преподавателя: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Подпись преподавателя\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Зыряновск 2007год**

**Оглавление:**

Титульный лист

Оглавление

Введение

Основная часть

* Методы принятия управленческих решений
* Алгоритм принятия решения для АО «Казцинк»

Заключение

Список используемой литературы

**Введение**

В процессе управления производством постоянно возникают ситуации, когда руководители различных уровней (от мастера до менеджера) сталкиваются с необходимостью выбора какого-либо одного из нескольких возможных вариантов действий. Выработка и принятие решения – узловая процедура в деятельности руководителя, которая определяет весь дальнейший ход процесса управления.

Решение относится к числу творческих операций в технологии управленческих работ. Как никакой другой вид управленческой работы, решение обусловлено психофизиологическими чертами личности руководителя. Наконец решение выступает как управленческая процедура, таким образом, должна быть тщательно организована, регламентирована с помощью правовых норм.

Эффективность управления зависит от комплексного применения многих факторов и не в последнюю очередь от процедуры принимаемых решений и их практического воплощения в жизнь. Но для того, чтобы управленческое решение было действенным и эффективным, нужно соблюдать определенные методологические основы.

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:

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

Методология управленческого решения представляет собой логическую организацию деятельности по разработке управленческого решения.

Методы разработки управленческих решений включают в себя способы и приемы выполнения операций, необходимых в разработке управленческих решений.

Организация разработки управленческого решения предполагает упорядочение деятельности отдельных подразделений и отдельных работников в процессе разработки решения.

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.

Объект принятия управленческого решения - многогранная деятельность предприятия независимо от его формы собственности.

Правильность и эффективность принятого решения во многом определяется качеством экономической, организационной, социальной и других видов информации. .

Принятие решений присуще любому виду деятельности, и от него может зависеть результативность работы одного человека, группы людей или всего народа определенного государства

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.

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:

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

Управленческие решения могут быть: единоличные, коллегиальные, коллективные, стратегические , тактические , 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.

Проблемы принятия уникальных решений всегда требовали творческого подхода, озарения, другими словами, рациональный выбор в уникальных си­туациях по своей сути является особым искусством.

В данной контрольной работе мы рассмотрим конкретную тему, а т.е методы принятия управленческих решений, изучим их особенности.

А также используя методы разработки управленческих решений составим алгоритм принятия решений для АО «Казцинк».

**Основная часть.**

Методы - это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема.

Существует 10 методов принятия управленческих решений:

1. Декомпозиция - Представление сложной проблемы, как совокупности простых вопросов;
2. Диагностика - Поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Используется при ограниченных ресурсах;
3. Экспертные оценки - Формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются;
4. Метод Делфи - Экспертам, которые не знают друг друга даются вопросы, связанные с решением проблемы, мнение меньшинства экспертов доводится до мнения большинства. Большинство должно либо согласиться с этим решением, либо его опровергнуть. Если большинство несогласно, то их аргументы передаются меньшинству и там анализируются. Этот процесс повторяется до тех пор, пока все эксперты не придут к одному мнению, либо перейдут к тому, что выделятся группы, которые не меняют своего решения. Этот метод используется для достижения эффективности;
5. Метод неспециалиста - Вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях;
6. Линейное программирование;
7. Имитационное моделирование;
8. Метод теории вероятности;
9. Метод теории игр - Задачи решаются в условиях полной неопределенности;
10. Метод аналогий - Поиск возможных решений проблем на основе заимствования из других объектов управления.

В АО «Казцинке» выпускают медный концентрат, В дальнейшем планируется начать выпуск катодной меди, т.е. готовый продукт. Потребность в данном продукте велика..

В связи с резким увеличением потребности на рынке данного продукта перед кампанией встала задача в минимальные сроки наладить производство катодной меди, выпуск данного продукта за год в 3 раза, больше чем медного концентрата.

Рентабельность данного продукта выше среднего, его производство выгодно для предприятия в целом.

Выпуск данного продукта планируется осуществлять на отдельностоящем, полностью специализированном заводе или же переоборудованием части завода по изготовлению медного концентрата.

Для обеспечения нормальной работы по максимальному выпуску продукции требуется в части завода, устанавливать соответствующее оборудование, изменять конструкцию помещения. И сокращать рабочую площадь по изготовлению медного концентрата, что принесет убытки.

Если же строить новое здание, то потребуются дополнительные капитальные вложения.

Но ведь и на переоборудования старого завода, также понадобятся капитальные вложение.

В расчетах приведены примерные данные

*Построим дерево решений*

помещения для изготовления катодной меди

2.2.

1.3

1.2

1.1.

2

Р = 1

Р = 0.6

Р = 0.4

2.1

Р = 0.3

1

Р = 0.5

Р = 0

Р = 0.2

1 - старое здание

1.1– Перепланировка части старого здания

1.2– Перемещение старого оборудования, или продажа

1.3 - покупка нового оборудования, и установка не предназначенном для этого месте.

2 – новое здание

2.1 – постройка нового здания

2.2 – покупка нового оборудования и установка в предназначенном для этого месте.

|  |  |
| --- | --- |
| № альтернативы | Приведенные затраты |
| .1.1 | 20000000 |
| 1.2 | 100000 |
| 1.3 | 18000000 |
| Итого**: 219000000** | |
| 2.1 | 140000000 |
| 2.2 | 110000000 |
| ИТОГО:  **250000000** | |

Хотя из таблицы наглядно видно, что по капитальным вложениям выгоднее было бы переделать часть здания предназначенного для производства медного концентрата, но по окупаемости было бы правильнее строить новое здание.

* Минусы переделки в том, что:

Будет уменьшена рабочая площадь для, изготовления все того же медного концентрата

* Плюсы построения нового специализированной фабрики в том что:
* Новое здание можно будет построить в более выгодном географическом положении.
* Сохранится не тронутой отрасль по производству медного концентра, что хорошо скажется на благосостоянии фирмы.
* И в конце концов ни ,что старое не сравнится с новым.

Исходя из всего выше перечисленного хотелось бы составить программу для принятия решения данной спорной ситуации сложившийся в АО «Казцинк».

Чтобы найти правильные пути решения этой ситуации, менеджер не должен стремиться к немедленному ее разрешению, да это практически и невозможно, а должен принять соответствующие меры по изучению причин возникновения ситуации на основе имеющейся внутренней и внешней информации.

К примеру воспользуемся методом баллов.

Сначала сформируем экспертную группу из специалистов в данной области, численность которой должна быть не менее 9 человек. Для повышения однородности состава группы путем анонимного анкетирования можно сделать отсев специалистов, которые, по мнению большинства, не совсем компетентны в данной области. Затем коллективно устанавливаются или выбираются несколько важнейших параметров (3-5) объекта, влияющих на полезный эффект, и элементы затрат.

Следующий шаг – установление важности параметра экспертным путем. Каждый эксперт каждому параметру объекта присваивает баллы по шкале от 0 до 10.

Аналогично определяется весомость и других параметров объекта. Весомость параметров рекомендуется определять по следующей методике. Сначала каждый эксперт находит соотношение между параметрами попарно. Если весомость данного параметра, по мнению эксперта, выше другого, с которым сравнивается данный параметр, ему присваивается два балла. Если весомость параметров одинакова, данному параметру присваивается один балл. И если весомость данного параметра ниже другого, то первому параметру баллов не дается.

Весомость параметров определяется экспертным методом по объектам, характеризующимся несколькими важнейшими параметрами разной размерности. Для того чтобы сложить (условно) подобные параметры и определить полезный эффект и элементы затрат по объекту, рекомендуется применять систему баллов.

При построении системы баллов для упрощения принято, что зависимость между параметрами и полезным эффектом или элементами затрат прямо пропорциональная (линейная). При необходимости уточнения системы баллов можно построить и криволинейные зависимости.

Таким способом определим будет ли переделываться часть старого завода или строится новый.

**Заключение.**

В настоящее время перед специалистами по методам принятия решений, перед консультантами-аналитиками стоят сложные проблемы. Многие реальные процессы, протекающие в административном аппарате, горазда сложнее тех, для которых уже pазpаботаны аналитические подходы. Есть, напpимеp, случаи, когда интересы различных частей организации или разных организаций не совпа­дают. Это далеко не всегда плохо - именно в конфликте выpаба­тывается компромиссное решение, учитывающее многие реальные ограничения. Часто решения принимаются коллективом pуководите­лей. При этом возникают проблемы координации политики влия­тельных членов этого коллектива, согласования пpотивоpечивых интересов. Жизнь требует от консультанта по проблемам принятия решений сочетания многих качеств: ис­кусства анализа ситуаций, глубоких профессиональных знаний, приемов и методов принятия решений, умения представления реко­мендаций, профессиональных навыков в работе с людьми. Для многих консультантов-специалистов по методам принятия решений эта область работы привлекательна именно новым сочета­нием психологических, социологических, математических, эконо­мических проблем. В предстоящие десятилетия многие так называ­емые поведенческие науки, безусловно, сделают шаг вперед. Тогда появится возможность стоить намного более эффективные методы принятия решений. Но уже сейчас необходимо pассматpивать процесс принятия решений как пpоцедуpу, главными участниками которой являются руководитель и эксперты. Именно человеческие, а не математические или машинные аспекты являются основными в процессе принятия решений. Именно на этих аспектах следует ос­новывать кpитеpии пpовеpки практической ценности методов принятия решений. И, в конце концов, безусловно, приятной наградой является возмож­ность реально улучшить процессы принятия решений, наблюдать положительные изменения в сложных административных механизмах, вызванные его работой.

**Список используемой литературы:**

1. Глущенко В.В., Глущенко И.И.Разработка управленческого решения. Прогнозирование - планирование. Теория проектирования экспертов: Учебник для ВУЗов. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. - М.: ДЕЛО, 2000.

3. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

4. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА - М. - 2001.

5. «Принятие управленческих решений» Беляева Р.Т. Учебное пособие Томск. 2001 год.