Содержание

Введение

1. Сущность и особенности процесса принятия решений

1.1 Процесс и методы принятия управленческих решений

1.2 Этапы процесса принятия управленческих решений

1.3 Реализация управленческих решений

1.4 Факторы эффективности реализации управленческих решений

2. Аанализ процесса принятия управленческих решений в ИООО «Гринтранс»

2.1 Организационно-экономическая деятельность предприятия

2.2 Технология принятия управленческих решений на предприятии

3. Совершенствование процесса принятия управленческих решений

Заключение

Список использованной литературы

ВВЕДЕНИЕ

На переходном этапе развития при создании новой экономической и правовой базы неуклонно возрастает значение проблемы профессионализма менеджеров и лиц, принимающих решения, их психологической готовности к успешной реализации управленческих решений.

Важной составной управленческой деятельности является определение совокупности принципов и механизмов, на которых должен базироваться процесс формирования и реализации управленческих решений. Особенность управленческого решения заключается в том, что здесь цена ошибки очень высока.

Принятие и реализация управленческих решений, конкретные управленческие действия, отдача приказов и т.п. — это результаты огромной внутренней работы. При этом многие процессы скрыты от внешнего наблюдателя, сами результаты этой деятельности нельзя предугадать, часто они неопределенны, жестко не фиксируемы. Характер социально значимой деятельности требует гарантий успешной реализации управленческой функции.

В управлении принятие решений — более систематизированный процесс, чем в частной жизни. Ставка зачастую много выше. Частный выбор индивида сказывается в основном на жизни его собственной и немногих связанных с ним людей. Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации и для других работников. Люди, находящиеся на верхних этажах крупной организации, порой принимают решения, связанные с миллионами долларов. Что еще важнее, управленческие решения могут влиять на судьбы многих людей, по меньшей мере, каждого из тех, кто работает с принявшим решение руководителем, и, возможно каждого в организации.

Ответственность за принятие важных организационных решений — тяжелое моральное бремя, что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления. Однако руководители любого ранга имеют дело с собственностью, принадлежащей другим людям, и через нее влияют на их жизнь. Если руководитель решает уволить подчиненного, последний может сильно пострадать. Если плохого работника не остановить, может пострадать организация, что отрицательно скажется на ее владельцах и всех сотрудниках. Поэтому руководитель, как правило, не может принимать непродуманных решений. Прежде чем понять, как руководитель может действовать более рационально и систематизированно, необходимо подробнее ознакомиться со всеобщностью принятия решений, его органической связью с процессом управления и некоторыми характеристиками организационных решений.

Проблемы принятия и реализации управленческих решений в своё время исследовали такие известные специалисты и ученые, как Г. Форд, А. Файоль, Г. Саймон, М. Мескон М., Д. Борман, В.В. Гончаров, И. Герчикова, В. Атаманчук, А.Г. Ивахненко и др.

Цель курсовой работы – рассмотреть специфику процесса принятия решений. В соответствии с поставленной целью задачами курсовой работы являются:

- изучить сущность и особенности процесса принятия решений;

- провести анализ процесса принятия решений на предприятии;

- рассмотреть пути совершенствования процесса принятия решений.

Объектом курсовой работы является ИООО «ГринТранс». Предметом – процесс принятия решений.

1 СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

1.1 Процесс и методы принятия управленческих решений

Термин «управленческое решение» включает организационные, психологические аспекты, положения общей теории принятия решений. Ряд специалистов под управленческими решениями понимают «продукт управленческого труда, организационная реакция на возникшую проблему». Другие определяют их как «выбор определенного курса действий из возможных вариантов», «выбор предварительно осмысленной цели, средств и методов ее достижения»[[1]](#footnote-1). В.С. Юкаева считает, что «управленческое решение представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии[[2]](#footnote-2)».

Управленческое решение — это результат конкретной управленческой деятельности менеджмента. Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений — это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий выработку и постановку цели; изучение проблемы на основе получаемой информации;-выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения; обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи);выбор и формулирование оптимального решения; принятие решения; конкретизацию решения для его исполнителей.

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения; принятие решения; реализация решения[[3]](#footnote-3).

На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения.

На стадии принятия решения осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; производится отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения[[4]](#footnote-4).

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. Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые, хотя и экономят время, но содержит 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. Количество информации, которую необходимо переработать для выработки эффективных управленческих решений, настолько велико, что оно давно превысило человеческие возможности. Именно трудности управления современным крупномасштабным производством обусловили широкое использование электронно-вычислительной техники, разработку автоматизированных систем управления, что потребовало создания нового математического аппарата и экономико-математических методов[[5]](#footnote-5).

Существует множество разнообразных методов принятия решений: общие методы, групповые методы, методы воздействия на принятие решений и т.д. Их набор и комбинации во многом зависят от сложившейся проблемной ситуации, где необходимо не только искусство управления, но и знание общих принципов наработанных веками технологий, открытых наукой закономерностей.

Методы принятия решений, направленных на достижение намеченных целей, могут быть различными:

1) метод, основанный на интуиции управляющего, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности, что помогает выбрать и принять правильное решение;

2) метод, основанный на понятии «здравого смысла», когда управляющий, принимая решения, обосновывает их последовательными доказательствами, содержание которых опирается на накопленный им практический опыт;

3) метод, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации, помогающий обосновать принимаемые решения. Этот метод требует применения современных технических средств и, прежде всего, электронно-вычислительной техники. Проблема выбора руководителем решения одна из важнейших в современной науке управления. Она предполагает необходимость всесторонне оценки самим руководителем конкретной обстановки и самостоятельность принятия им одного из нескольких вариантов возможных решений[[6]](#footnote-6).

Поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение. Принятые решения поступают в исполнительные органы и подлежат контролю за их реализацией. Поэтому управление должно быть целенаправленным, должна быть известна цель управления. В системе управления обязательно должен соблюдаться принцип выбора принимаемого решения из определенного набора решений. Чем больше выбор, тем эффективнее управление. При выборе управленческого решения к нему предъявляются следующие требования: обоснованность решения; оптимальность выбора; правомочность решения; краткость и ясность; конкретность во времени; адресность к исполнителям; оперативность выполнения[[7]](#footnote-7).

1.2 Этапы процесса принятия управленческих решений

Подготовке, принятию и реализации решений как процессу управленческой деятельности свойственны определенные технологии: совокупность последовательно применяемых приемов и способов достижения цели организации.

В повседневной деятельности предприятий процесс принятия решений может быть осуществлен:

1) по инициативе аналитических служб предприятия, которые на основе: анализа информации, поступающей от системы сканирования (обследования) внешней и внутренней среды (слабые сигналы угрозы кризисного состояния); информации, полученной от системы оперативного, стратегического контроллинга и учета риска; оперативной оценки и анализа финансового состояния предприятия могут прийти к выводу об угрозе кризиса, несостоятельности стратегии и необходимости изменения миссии;

2) согласно решениям, поступающим от вышестоящих руководителей;

3) на основе решений руководителей данного уровня управления[[8]](#footnote-8).

Процесс принятия решения в технологическом аспекте можно представить как последовательность этапов, операций и процедур, между которыми существуют прямые и обратные связи. Рассмотрим вариант процесса принятия решений, состоящий из восьми этапов. Фактическое количество этапов, операций и процедур определяется сложностью, типом решаемой проблемы.

На первом этапе осуществляются сбор, обработка и анализ информации. Основная задача этого этапа (решаемая аналитиками) — своевременное обнаружение сигналов затруднений в функционировании и предварительное определение причин, оповещение лиц, принимающих решения.

На втором этапе описывается проблемная ситуация. Определяется проблемный характер ситуации, проявившейся как следствие воздействия системы внешних факторов, неучтенных прогнозом или субъективной деятельностью персонала управления, которую можно скорректировать. Отбирается релевантная информация.

На третьем этапе диагностируется выявленная проблема. На основе поступающей информации фиксируются ее симптомы, причины возникновения проблемной ситуации становятся понятными[[9]](#footnote-9).

Диагностика, формулировка и обоснование проблемы — сложная еретическая и практическая задача. Идентификация проблемы является еще и центральной частью процесса. Если допускается ошибка, то содержание остальных этапов может получить неправильную «наполненность». Так, усилия по разрешению проблемы могут быть направлены на устранение «симптомов», а не на саму проблему. Проблема в этом случае остается и проявляется позже.

Как правило, выявляются группы проблем, и менеджерам следует определить приоритетность их решения. С этой целью проблемы можно исследовать. Для последующего выбора главной проблемы необходимо определить стандарты, критерии оценки возможных решений проблемы. Это могут быть прибыль, дивиденды, расходы, рост производительности, риск, возможное влияние на спрос, имидж организации. Здесь же лица, принимающие решения, уясняют ограничения (например, неадекватность средств потребности в закупке ресурсов, новых технологий, низкая квалификация персонала, исповедуемые в организации этические нормы).

На четвертом этапе успешное решение проблемы часто зависит от разработанных альтернатив ее решения. При этом всегда существует опасность, что часть лучших альтернатив будет упущена. Поэтому, как правило, усилия направляются на тщательное выявление и обоснование вариантов всех альтернатив. Допустимые альтернативы выбираются с учетом ограничений, возможностей организации и критериев. Нечетко сформулированные проблемы решаются в условиях неопределенности.

На пятом этапе предварительно выбирается лучшая альтернатива. На основе прогнозов, расчета риска выполняется тщательный анализ допустимых с позиций достижения поставленных целей, затрат ресурсов, соответствия конкретным условиям их реализации. При этом выясняется, что при решении сложных задач на основе количественных показателей трудно выработать однозначные рекомендации о выборе конкретной альтернативы[[10]](#footnote-10).

Конечный результат работы на пятом этапе — вынесение суждения о предпочтительности альтернатив, предложенных системными аналитиками лицу, принимающему решение по данной проблеме.

На шестом этапе оцениваются альтернативы на основе информации, предоставленной аналитиками, и дополнительной). При этом используются результаты аналитических расчетов различных вариантов, рисков, а также личный опыт управленцев и их интуиция. Появляется суждение о предпочтительности вариантов достижения целей.

На седьмом этапе окончательно принимается и оформляется решение. Структура, содержание решения и особенности его последующей реализации определяются уровнем управленческой иерархии, где оно принято, культурой принятия решений и управления в целом.

Восьмым этапом является реализация управленческих решений[[11]](#footnote-11).

1.3 Реализация управленческих решений

Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы: для получения реального эффекта принятое решение должно быть реализовано. Именно это и является главной задачей данного этапа.

Для успешной реализации решения, прежде всего, необходимо определить комплекс работ и ресурсов и распределить их по исполнителям и срокам, т.е. предусмотреть, кто, где, когда и какие действия должен предпринять и какие для этого необходимы ресурсы. Если речь идет о достаточно крупных решениях, это может потребовать разработки программы реализации решения. В ходе осуществления этого плана руководитель должен следить за тем, как выполняется решение, оказывать в случае необходимости помощь и вносить определенные коррективы.

Даже после того как решение окончательно введено в действие, процесс принятия решений не может считаться полностью завершенным, так как необходимо еще убедиться, оправдывает ли оно себя. Этой цели и служит этап контроля, выполняющий в данном процессе функцию обратной связи. На этом этапе производятся измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с плановыми[[12]](#footnote-12).

Не следует забывать, что решение всегда носит временный характер. Срок его эффективного действия можно считать равным периоду относительного постоянства проблемной ситуации. За его пределами решение может перестать давать эффект и даже превратиться в свою противоположность — не способствовать решению проблемы, а обострять ее. В связи с этим основная задача контроля — своевременно выявлять убывающую эффективность решения и необходимость в его корректировке или принятии нового решения. Кроме того, осуществление этого этапа является источником накопления и систематизации опыта в принятии решений.

Проблема контроля управленческих решений весьма актуальна, особенно для крупных бюрократических организаций. Можно принять немало разумных и полезных решений, но без рационально организованной системы контроля исполнения они останутся в «недрах делопроизводства» и не дадут ожидаемого эффекта.

1.4 Факторы эффективности реализации управленческих решений

В профессиональной управленческой деятельности можно выделить два основных уровня. Первый уровень — уровень решения управленческих задач. В него входят подуровни:

успешная реализация конкретного управленческого решения;

успешная реализация типового управленческого решения;

успешная реализация типового управленческого решения с самокоррекцией своих действий;

успешная реализация типового управленческого решения с его тактической коррекцией.

Второй уровень: уровень решения управленческих проблем. В него входят подуровни:

участие в решении управленческих проблем, поставленных и снятых другими;

самостоятельная постановка и снятие проблем;

полная рефлексивная самоорганизация.

Способность к рефлексии как специальному типу анализа своей деятельности лежит в основании профессионализма управленца. Эта способность, как отмечалось, универсальна относительно конкретной управленческой деятельности и не зависит от типа реальных управленческих процедур[[13]](#footnote-13).

Анализ наиболее типичных и часто повторяющихся причин и условий успешной реализации решений позволяет определить три важных момента: интерес к результату, интерес к процессу (определение уровня затрат для достижения) и наличие (отсутствие) контроля за реализацией решения. Первые два момента носят субъективный характер и находятся в мотивационной сфере, тогда как третий момент — есть объективная причина реализации/ нереализации. Основным условием действенности побуждений, а значит и успешной реализации, является оптимальное соотношение ряда взаимодополняющих моментов мотивационной структуры личности: соответствие значимости побуждений типа целей (содержательная сторона) и побуждений типа потребности в процессе деятельности (динамическая сторона).

При принятии решения по реализации поставленной задачи основополагающими факторами являются учет и соотнесение результата и последствий выполняемого решения с функциональными затратами на его реализацию (а именно временными, материальными, нервно-психическими).

Успешная реализация управленческого решения возможна в тех случаях, где наблюдается превышение значимости получаемого результата и последствий ситуации над значимостью требуемых функциональных затрат[[14]](#footnote-14).

2 АНАЛИЗ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ИООО «ГРИНТРАНС»

2.1 Организационно-экономическая деятельность предприятия

Предприятие «ГринТранс» было создано и зарегистрировано 25 мая 2001 года как иностранное общество с ограниченной ответственностью.

Учредителями Общества являются:

с итальянской стороны: Общество с ограниченной ответственностью «Б.И.Сервис с.р.л.», местонахождение: Италия, Рим, ул.Сан Томмазо Д’Акуино, № 46, инд. 00136

с американской стороны: ГринТранс ЛЛС, местонахождение: 605 Сентр Стрит, N.E., Салем, OR 97301-3722, США.

Обществом с ограниченной ответственностью признается учрежденное двумя или более лицами общество, уставный фонд которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательства и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных вкладов.

Основными целями Общества являются:

- содействие наиболее полному удовлетворению потребностей основных потребителей продукции, страны участников Общества и третьих стран в продукции, товарах и услугах;

- более полное и эффективное использование трудовых ресурсов;

- развитие кооперации и сотрудничества между Российской Федерацией, страной участников Общества и третьими лицами;

- увеличение прибыли участников;

Общество осуществляет следующие виды хозяйственной деятельности:

- грузовой и сухопутный транспорт;

- организация перевозок грузов.

ИООО «ГринТранс» преимущественно занимается международными перевозками, притом, как правило, автомобильным транспортом, в редких случаях железнодорожным. Данный вид деятельности подлежит лицензированию. ИООО «ГринТранс» получило лицензию на международные автомобильные перевозки грузов автомобильным транспортом серии АЕ 28.06.2001 года с изменениями от 15.06.2002 года.

Штатная численность работников предприятия составляет 45 человек.

Организационная структура ИООО «ГринТранс» представлена на рис. 1.

Рисунок 1. Организационная структура ИООО «ГринТранс»

Общее собрание

учредителей

 ГЕНЕРАЛЬНЫЙ

ДИРЕКТОР

Бухгалтерия

Юридический отдел

Водители-экспедиторы

Транспортный

отдел

Менеджер-экспедитор

Диспетчер международных перевозок

Экономист по расчетам

Технический

отдел

Механики

Электрики

Слесари

Данная организационная структура больше всего подходит к линейно-функциональному типу, который чаще всего встречается на малых и средних предприятиях. Это обусловлено тем, что при малом числе сотрудников нет необходимости создавать дополнительные уровни управления.

В отличие от чисто линейной, линейно-функциональная структура значительно облегчает работу руководителя, так как у него имеются заместители и практически ему нужно работать только с ними, а не со всем коллективом исполнителей индивидуально. Каждый из заместителей по функциональным направлениям обязан компетентно решать возникающие производственные задачи, и имеет право принимать самостоятельные решения в пределах своих полномочий. Функциональную структуру управления часто называют традиционной или классической, так как она применяется уже многие годы и ее особенности более глубоко исследованы.

Высшим органом управления является Общее собрание участников общества. Общее собрание участников общества вырабатывает стратегию и назначает Генерального директора Общества.

Руководство ИООО «ГринТранс» осуществляется Генеральным директором. Генеральный директор действует на основании Устава и является исполнительным органом и несет ответственность за деятельность объединения, а также заключает договоры, налаживает связи с заказчиками-экспортерами и импортерами, вносит предложения о распределении обязанностей между работниками и выполняет другие функции по должности. Трудовые отношения регулируются на основании заключенного контракта с генеральным директором.

Бухгалтерия осуществляет расчет, анализ, составление отчетности и представление статистических данных.

Экономист по расчетам занимается выставлением счетов по осуществленным перевозкам, следит за своевременной оплатой по ним.

Организацией международных перевозок и транспортно-экспедиционной деятельностью занимается транспортный отдел, представленный менеджерами-экспедиторами, а также диспетчерами международных перевозок. Они занимаются оформлением договоров перевозки груза и экспедиции, иных перевозочных документов, страхованием груза через любую страховую компанию, получением разрешений на грузовые перевозки в страны СНГ, Западной Европы и Балтии.

Юридический отдел представлен двумя юристами, главная задача которых защита прав и законных интересов предприятия, а также проверка соблюдения актов законодательства при заключении ИООО «ГринТранс» договоров.

Технический отдел возглавляет начальник технического отдела. Под его руководством находится механик, электрики, слесари и около 30 водителей-экспедиторов. Данный отдел занимается непосредственно техническим обслуживанием подвижного состава.

На предприятии на полставки работают медицинский работник, секретарь-референт, специалист по кадрам и инженер по безопасности движения.

Рассмотрим основные показатели хозяйственной деятельности ИООО «ГринТранс» за 2005 – 2006 гг., которые представлены в таблице 1.

Таблица 1. Основные экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности ИООО «ГринТранс» за 2005 – 2006 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 г. | 2006 г. | Отклонение (+;-) | Темп роста, % |
| 1.Выручка от реализации продукции (товаров, работ, услуг), млн. руб.- в действ. ценах- в сопостав. ценах | 1186811868 | 2213619350 | +10268+7482 | 186,52163,04 |
| 2.Себестоимость реализованной продукции (товаров, работ, услуг), млн. руб. | 9726 | 17886 | +4080 | 183,9 |
| 3. Расходы на реализацию, млн. руб. | 22 | 187 | +176 | в 9 раз |
| 4. Прибыль (убыток) от реализации продукции (товаров, работ, услуг), млн. руб. | 2120 | 4052 | +1932 | 191,13 |
| 5. Прибыль (убыток) от операционных доходов и расходов, млн. руб. | -16 | -4 | +12 | 25 |
| 6. Прибыль (убыток) от внереализационных доходов и расходов, млн. руб. | -26 | 104 | +130 | - |
| 7. Прибыль (убыток) отчетного периода, млн. руб. | 2078 | 4152 | +2074 | 199,81 |
| 8. Налог на прибыль и иные обязательные платежи, млн. руб. | 1190 | 3324 | +2134 | 279,33 |
| 9. Чистая прибыль (убыток), млн. руб. | 888 | 828 | -60 | 93,24 |

За 2005 год выручка от реализации продукции (товаров, работ, услуг) составила 11868 млн. руб. Прибыль от реализации продукции (товаров, работ, услуг) составила 2120 млн. руб. Прибыль отчетного периода составила 2078 млн. руб. Были произведены отчисления налога на прибыль и иных обязательных платежей в сумме 1190 млн. руб. Чистая прибыль составила 888 млн. руб.

За 2006 г. получена прибыль отчетного периода 4152 млн. руб. Эта прибыль получена в основном за прибыли от реализации продукции (товаров, работ, услуг) - 4052 млн. руб. Сальдо от операционных доходов и расходов составило убыток 4 млн. руб., от внереализационных операций (сальдо внереализационных доходов и расходов) - прибыль 104 млн. руб. Были произведены отчисления налога на прибыль и иных обязательных платежей в сумме 3324 млн. руб. Чистая прибыль составила 828 млн. руб.

В 2006 году прибыль отчетного периода повысилась по сравнению с 2005 годом на 2074 млн. руб. или на 99,81% Увеличение прибыли отчетного периода произошло в основном за счет увеличения прибыли от реализации продукции (товаров, работ, услуг) на 1932 млн. руб. или 91,13% и за счет увеличения прибыли от внереализационных операций на 130 млн. руб.

Также следует отметить существенное повышение себестоимости на 8160 млн. руб. или 83,9%, но оно произошло за счет увеличения объемов реализации продукции (товаров, работ, услуг).

В целом следует отметить, что более эффективно ИООО «ГринТранс» работало в 2006 году, так как была получена большая по сравнению с 2005 годом прибыль отчетного периода и, следовательно, предприятие было в целом более прибыльным и рентабельным. В 2006 году наблюдается существенное улучшение в результативности деятельности предприятия: повысились темпы роста прибыли; существенно увеличивается прибыль от реализации продукции.

Рассчитаем показатели ликвидности ИООО «ГринТранс» (таблица 2).

Таблица 2. Показатели ликвидности для ИООО «ГринТранс» за 2006 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 | Отклонение | Норм. коэф. |
| Н.г. | К.г. |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1,218 | 1,93 | +0,712 | 1,7 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,049 | 0,057 | +0,008 | 0,2 |
| Коэффициент обеспеченности оборотных средств собственными оборотными средствами | -0,11 | 0,422 | +0,532 | 0,3 |

По данным таблицы 2 можно сделать выводы, что коэффициенты текущей ликвидности был в 2006 году выше нормативных и в динамике повышались, а коэффициент абсолютной ликвидности был ниже нормативного, но в динамике повышался.

Коэффициент обеспеченности оборотных средств собственными оборотными средствами на начало 2006 года составил -0,11, а на конец периода - 0,422.

Величина данного коэффициента выше нормативного значения, что свидетельствует о хорошем финансовом состоянии предприятия.

Таким образом, на основании вышеприведенного анализ основных показателей деятельности ИООО «ГринТранс» можно сделать вывод, что работа предприятия является прибыльной, а предприятие является платежеспособным.

2.2 Технология принятия управленческих решений на предприятии

Управленческие решения на ИООО «ГринТранс» проходят следующие стадии: подготовку решения; принятие решения; реализацию решения.

На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения. Как правило, сбором данной информации занимается лица, компетентные в каждом конкретном вопросе. Например, если руководством поставлена задача разработать новый маршрут доставки грузов, то подготовкой необходимой информации занимается транспортный отдел во главе с начальником отдела и всеми сотрудниками данного отдела. Т.е. можно сказать информация подготавливается коллективно.

На стадии принятия решения осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; производится отбор оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения. На этой стадии принятия решения обязательно присутствует генеральный директор предприятия, который заслушивает все варианты альтернативных решений и принимает решение, с учетом мнения сотрудников.

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения.

Управленческие решения в ИООО «ГринТранс» принимаются на основе экономического анализа и многовариантного расчета, интуитивные методы практически исключены, слишком высок риск просчета и допущения ошибок, что не допустимо для данного предприятие, т.к. оно в транспортной отрасли. Принимаемые решения как правило основываются на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий.

Таким образом, можно сделать вывод, что на предприятии используется метод принятия решений, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации, помогающий обосновать принимаемые решения.

Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы: для получения реального эффекта принятое решение должно быть реализовано. Именно это и является главной задачей генерального директора предприятия.

Для успешной реализации решения, руководитель ИООО «ГринТранс» прежде всего, определяет комплекс работ и ресурсов и распределяет их по исполнителям и срокам, т.е. кто, где, когда и какие действия должен предпринять и какие для этого необходимы ресурсы. Руководитель постоянно следит за тем, как выполняется решение, оказывает в случае необходимости помощь и вносит коррективы.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Для совершенствования принятия управленческих решений на ИООО «ГринТранс» необходимо разработать определенный план в виде взаимосвязанных между собой процессов подготовки, обоснования, принятия, ввода и т.д. решения в действие. Например, такой:

1. Обеспечение всесторонней информированности. Подготовка определенного решения требует обеспечения всесторонней его информированности, обоснованности. Работа предполагает ознакомление и уяснение руководителями характера и последствий примененного ранее решения, являющегося предшествующим данному решению. Ознакомление с действующими инструкциями, получение дополнительной информации от лиц и подразделений компетентных в области данной проблемы. Наряду с этим необходимо учитывать, что принимаемое решение не должно противоречить существующим актам и вышеуказанной директиве. Выполняя эту работу, необходимо исследовать многосторонние зависимости и связи, вызываемые формируемым решением, изучить характер последствий вызываемых решений.

2. Общая оценка и классификация материалов. Приступая к сбору информации необходимой для принятия решения, руководитель ИООО «ГринТранс» может столкнуться с двумя трудностями – ее избытком или недостатком. При избытке информации сложность будет заключаться в возможности и умении руководителя отыскать те сведения, которые имеют прямое отношение к данному вопросу. При недостатке же информации постоянной будет угроза принятия неправильного, недостаточно обоснованного решения. В связи с этим, руководитель должен будет выработать четкий подход к общей оценки материала, определить необходимое число факторов и их содержание, сроки их сбора и обработки, эффективность предполагаемых результатов в соотношении с затратами времени на сбор информации; установить методы и приемы классификации материала и т.п. То есть сбор, общая оценка, обоснованность и сравнимость информации при помощи аналогий, анализа и синтеза, индукции и дедукции, обобщений и ее классификация с использованием различных группировок, статистических таблиц, построение графиков, монограмм, использования корреляционного анализа, математических методов и ЭВМ должны быть управляемыми. В целом же необходимо получить все фактические материалы, дать им общую оценку, классифицировать, подвергнуть анализу и обработке. Обстоятельный анализ призван определить недостатки, установить их причины и создать предпосылки для принятия решений, установления границ их применимости.

3. Изучение проблемы и ее уяснение предполагают необходимость полной концентрации на ней своего внимания с тем, чтобы выявить ее компетентности и четко сформулировать целевые ее направленности. Необходимо выяснить, что представляет собой данная проблема, определить причины ее возникновения, необходимость изменения «существующего положения», ее цели и возможные последствия, установить положительные и отрицательные последствия, степени риска при принятии решения, его срочности и важности. Выполняя данную работу необходимо составить перечень фактов для уяснения проблемы, проверить их точность; изучить их с учетом прошлого опыта; проконсультироваться относительно их достоверности, определить главные препятствия в решении проблемы и границы полномочий при ее решении. Такая последовательность изучения и уяснения проблемы направлена на то, чтобы выяснить, нет ли каких-либо скрытых фактов меняющих само существо проблемы.

4. Обеспечение конкретности и оперативности. Неотложные вопросы должны решаться своевременно, быстро, без лишнего бумаготворчества, реально, с учетом всех важнейших факторов, твердо, в живой связи с коллективом на основе детального ознакомления с ситуацией и конкретными условиями. Наряду с этим оперативность не должна вести к импровизации, суматохе, произвольной и частой смене решений.

Если решение будет формироваться и вырабатываться группой специалистов, необходимо организовать работу таким образом, чтобы каждый из специалистов, сохранил индивидуальные положительные черты своей деятельности, направив их на решение данной проблемы.

Руководитель ИООО «ГринТранс» должен создать в работе дух творческого поиска, обмена мнением, здоровой критики, поиска решения с учетом реальной обстановки, а не руководствуясь правилом взаимных уступок, давления авторитетом и т. п. К тому же следует учитывать, что если сотрудник выдвигает довольно оригинальную и новую идею, она на начальном этапе, как правило, подвергается интенсивному воздействию большинством обсуждающих, превратившихся в оппонентов, в виде вскрытия различных отрицательных аспектов, критики, чрезмерной и не всегда обоснованной и убеждаемой, объективной. Роль руководителя будет состоять в направляющей и сдерживающей функции предупреждения необоснованной критики, в требовании конкретности и оперативности по существу предложений.

5. Определение альтернативных вариантов решения. Определяя выбор альтернативных вариантов решения проблемы, руководитель ИООО «ГринТранс», стремясь увеличить вероятность получения более высокой отдачи, может пожелать столько альтернативных решений, сколько возможно. Однако, при этом выбор из них одного становится тем труднее, чем их больше, практически осуществляется только одно действие из возможных, поэтому рекомендуется предварительно определить экономическую целесообразность, трудоемкость и выгодность изыскивать все возможные альтернативы решения.

6. Использование метода главного звена. Из множества вопросов, подлежащих решению, необходимо выбрать и решать важнейшие, от которых зависит успешное решение проблемы.

Умение выбирать главные, ведущие звенья, предопределяющее общий ход развития явления, характеризует научную обоснованность того или иного решения. Руководитель, вырабатывая и принимая решения должен оценивать различные варианты, выбирая наилучшие, главные из них, ключевые.

7. Определение сферы влияния решений. После завершения этапов изучения и уяснения проблемы, поиска, оценки решений и выбора наилучшей альтернативы, должно определяться, на какие структурные подразделения повлияет предложение и, следовательно, должна изучится реакция последних на это предложение.

8. Обеспечение самостоятельности в принятии решения. Необходимость обеспечения самостоятельности в принятии решения обусловливается тем, что принятие решений в рамках существующих полномочий является не только правом, но и обязанностью каждого руководителя. Каждый работник должен принимать решение самостоятельно, но в пределах своей компетенции, в рамках поставленных задач, приказов и распоряжений вышестоящего руководителя. Никто не должен перекладывать принятие решений на выше или нижестоящих с целью избежать ответственности.

9. Выработка предварительного решения. Необходимым является охват большого числа различных факторов и сопутствующих документов, что позволит вникнуть в самую суть проблемы. Формируемое решение на данной стадии представляет собой лишь предложение, потому что в него еще можно вносить изменение или модификации, взвешивать и оценивать различные варианты и предложения, выявлять реакции различных людей, т.е. обсуждать его со своими сотрудниками и другими специалистами, с которыми у вас есть контакт, и предполагает данная работа. Вырабатывая предварительное решение, руководитель может использовать накопленный опыт, интуицию, творческое воображение, может так же исходить из традиционных методов, но лучше использовать для этого современную вычислительную технику, проработав довольно легко несколько десятков вариантов, что позволит увеличить вероятность и надёжность в выборе лучшего, оптимального. Но важным в этом является правильный выбор критериев, ввод ключевых позиций, а не заменять это многословными рассуждениями. ЭВМ позволяет быстро, чётко и надёжно проверять различные предположения, делать правильные умозаключения на основе переработанной информации.

10. Обсуждение проблем в неофициальной обстановке. Обсуждая проблему в неофициальной обстановке, руководитель должен будет убедить подчинённых в стремлении к прогрессивным изменениям, к улучшению и определенным выгодам от его осуществления. К тому же при обсуждении рядовые работники могут заметить и раскрыть такие моменты, связанные с решением, о которых руководитель может даже и не догадаться. То есть, предварительное обсуждение вопроса создаёт определённые гарантии успешной его реализации, поскольку накладывает на обсуждающих определённую ответственность за формулировку, уяснение и решение. Реальность же осуществления решения на практике обусловлена, прежде всего, осуществимостью его со стороны исполнителей.

При обсуждении необходимо создавать определенные условия, а именно:

не препятствовать возможностям подвергать решение критике и сомнению;

создать условия откровенности, возможности внесения в решение изменений и добавлений;

не давать своим авторитетом, и не делать орг-выводов относительно противоречивых мнений;

предотвращать систему взаимных уступков обсуждаемых, вызванных их зависимостью друг от друга.

11. Согласование решения. Руководитель предприятия должен добиваться согласия с предполагаемым решением как руководителей тех подразделений, на деятельность которых может повлиять решение, так и с теми исполнителями, которые будут его выполнять. При несогласии руководителя с отдельным решением или если он считает, что данное решение отрицательно скажется на его деятельности, необходимо подготовить убедительное обоснование своего возражения с количественными и качественными выкладками.

Выполняя данную работу, нужно доводить до каждого исполнителя предполагаемые им обязанности, указывать на их обоснованность, целесообразность, те выгоды и преимущества, которые следуют в связи с их вводом в действие. После устного согласования, для большей уверенности в его действенном осуществлении, надо получать одобрение со стороны работника как члена первичного трудового коллектива. Как показывает практика, затраты времени здесь незначительные. Однако, если принять решение без предварительного согласия и информации о предполагаемой новой сфере или отдельных её элементах, вызывающих изменение деятельности подчинённого, после окончательного его утверждения и ввода, можно вызвать дополнительные трудности в нахождении общности интересов с непосредственными исполнителями. Вызвать с их стороны явное или чаще всего скрытое, косвенное возражение, которое отразится в какой-то мере на эффективности данного решения.

Согласование предполагаемых решений необходимо проводить как вертикально, так и по горизонтально управленческой иерархии, в зависимости от решаемого вопроса.

13. Утверждение решения. Процедура утверждения решения является подчас чистой формальностью по сбору соответствующих подписей и санкций, поскольку на предыдущих этапах механизма формирования решения отыскивался, по существу, наилучший вариант и способ его осуществления. Однако необходимость выполнения этой работы обусловлена также и требованиями законности, указывающими, что решение достигло такого пункта, когда все члены коллектива, привлекаемого к решению проблемы, взяли на себя определённую ответственность.

14. Окончательное решение проблемы. Принятие решение – это, по существу, выбор из нескольких возможных решений данной проблемы. Варианты принимаемых решений могут быть реальными, оптимистическими и пессимистическими. Признаком научной организации управления, научного стиля и методов работы руководителя является выбор лучшего варианта решений из нескольких возможных. Окончательное решение проблемы наступает после «проигрывания» различных вариантов , группировки их по значимости , отклонения заведомо непригодных и нереальных. Следует также остерегаться стремления ускорить процесс принятия решений, что влечёт за собой подчас неточности и искажения в принимаемых решениях. Выбирая окончательный вариант решения, необходимо учитывать огромное множество различных влияний и возможностей просчёта, объясняемого как субъективными данными самого работника, так и некоторыми объективными данными самого механизма точности расчётов. Руководитель ИООО «ГринТранс» должен учитывать, что в практической, реальной действительности редко возникает возможность осуществления лишь одного варианта, который имеет явное и значительное преимущество перед другими. Принимая окончательное решение, необходимо предвидеть также возможность лишь частичного успеха или неуспеха принимаемого решения, а поэтому рекомендуется предварительно запланировать вспомогательные (резервные) мероприятия, которые в случае неудачи принятого решения могут быть проведены взамен немеченым.

При решении важных проблем руководителю ИООО «ГринТранс» целесообразно критически осмысливать любое обобщение в методологии принятия решения, учитывать, что под час необходимо допускать исключения из общих правил, но при этом надо всегда придерживаться главных принципов при окончательном решении проблемы, ещё раз осмыслить принимаемое решение и определить:

А) на что может повлиять принятое решение, каковы цели и почему вообще необходимо изменить существующее реальное положение;

Б) какова степень свободы действий, т.е. чем мы с самого начала связаны (постановления, условия принятия решений, внутренние и внешние взаимосвязи в управлении);

В) срочность и важность решения, условия собственной работы и сотрудничества с другими работниками;

Г) риск при принятии решения (возможность выгоды и потерь, нежелательного исхода).

Окончательное решение должно приниматься именно руководителем ИООО «ГринТранс» независимо от процедуры обсуждения и согласования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обобщая и анализируя информацию о процессе принятия решения, можно выявить следующие особенности: принятие решений — это процесс, представляющий собой определенную последовательность взаимосвязанных этапов; на всех этапах принятия решения предусматриваются сбор, обработка и оценка информации; на всех этапах процесса принятия решения основными являются: уяснение проблемы, сбор информации, выявление альтернатив, определение ограничений, критериев, оценивание альтернатив и принятия решения; процесс принятия решения представляется как системная деятельность лиц, принимающих решения, он подчинен законам управления, организации деятельности людей.

Основные требования к организации принятия решения сводятся к следующему: формулирование проблемы, разработка и выбор решения осуществляются на том уровне иерархии управления, где есть для этого информация; информация должна поступать от всех подразделений фирмы, находящихся на разных уровнях управления и выполняющих различные функции; принятие решения должно отражать интересы и возможности тех уровней управления, на которые будет возложено его выполнение или которые заинтересованы в его реализации; принятие управленческих решений предполагает использование иерархии, целевых межфункциональных групп, фирменных правил и процедур, планов, горизонтальных связей; принятые решения должны учитывать национальные особенности работников, реализующих эти решения; при подготовке менеджеров следует учитывать специфику системы управления в организации, особенности национальной культуры управления, менталитет народа страны, где эти решения принимаются и реализуются.

При оценке стратегических альтернатив первым этапом является проверка соблюдения при формулировании решения основных стратегических принципов предпринимательской философии: ориентация на рынок, обеспечение способности к изменениям, эффективность, осознание своих сильных сторон и их развитие, использование синергетических эффектов, учет разработанной стратегии, понимание происходящего и наличие мотивации.

Центральный элемент решения — определение стратегии и механизма его реализации. Это может быть предлагаемая программно-целевая стратегия с целевой комплексной программой как основой механизма управления. Целевая комплексная стратегия представляет собой метод организации таких стратегий: производственной, развития, маркетинга, финансов, кадровой (управления человеческими ресурсами) и управления. Стратегия управления «организует» механизм управления реализацией всего комплекса внедрения решений и их механизмов.

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения.

Список использованной литературы

1. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. Автор: Чечевицына Л.Н., Чуев И.Н., Издательский дом Дашков и К - 2005, 351 стр.
2. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом: Учеб. пособие. Мн., 2000. – 252 с.
3. Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. пособие. - Мн.: Мисанта. 2003. – 312 с.
4. Емельянов АЛ. Уровни профессионализма в управленческой деятельности // Менеджмент в России и за рубежом, №5, 1998. С. 41-46.
5. Инвестиции. Организация управления и финансирование. Учебник для ВУЗов. 2-е изд. Автор: Игошин Н.В., ЮНИТИ - 2002, 413 стр.
6. Инвестиционный анализ. Автор: Блохина В.Г., Феникс - 2004, 315 стр.
7. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб.пособие. Мн., 2006. – 325 с.
8. Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С. Практический менеджмент: В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 1998. – 257 с.
9. Кинарская С.В. Мотивационные условия успешной реализации управленческих решений. Автореф. дисс... канд. псих. наук. – М., 2000. – 21 с.
10. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. – М., Норма, 2001. – 418 с.
11. Князев С.Н. Управление: искусство, наука, практика: Учеб. пособие. – Мн.: Армита-Маркетинг, Менеджмент. 2002. – 187 с.
12. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений. – К., МАУП, 2000. – 227 с.
13. Кондэ Г.М. Развитие и совершенствование служб управления. - М., 1999. – 192 с.
14. Кочеткова А. И. Основы управления персоналом. — М., ТЕИС, 1999. – 213 с.
15. Курс финансовых вычислений. Автор: Ковалев В.В., Уланов В.А., Финансы и статистика - 2002, 544 стр.
16. Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. — М., 2001. – 164 с.
17. Литвак Б.Г. Управленческие решения. - М., Ассоциация авторов и издателей «Тандем», Издательство ЭКМОС, 1998. – 181 с.
18. Мосов С., Рублюк О. Формирование и реализация управленческих решений: обоснование базовых принципов и структуры процесса // Персонал, 2004, № 8. С. 70—74.
19. Оганесян И.А. Управление персоналом организации: Учеб. пособие. Мн., 2000. – 261 с.
20. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева и др. М., Инфра-М, 1999. – 157 с.
21. Фархутдинов Р.К. Разработка управленческого решения. — М., Экономика, 2000. – 204 с.
22. Финансовое планирование на предприятии. Автор: Лихачева О.Н., Проспект - 2004, 264 стр.
23. Финансовый анализ Автор: Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф., ЮНИТИ - 2004, 479 стр
24. Финансовый анализ: Краткий курс. Автор: Бочаров В.В., Питер - 2005, 240 стр.
1. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений. – К., МАУП, 2000 – с. 27. [↑](#footnote-ref-1)
2. Емельянов А.Л. Уровни профессионализма и управленческой деятельности // Менеджмент в России и за рубежом, №5, 1998. – С. 41 [↑](#footnote-ref-2)
3. Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. Пособие. – Мн.: Мисанта, 2003. – С. 218 [↑](#footnote-ref-3)
4. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений. – К.: МАУП, 2000. – С. 41. [↑](#footnote-ref-4)
5. Лавричев О.И. Наука и искусство принятия решений. – М., 2001. – С. 67. [↑](#footnote-ref-5)
6. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Норма, 2001. – С. 239. [↑](#footnote-ref-6)
7. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом: Учебное пособие. Мн.. 2000. – С. 182 [↑](#footnote-ref-7)
8. Мосов С., Рублюк О. Формирование и реализация управленческих решений: обоснование базовых принципов и структуры процесса // Персонал, 2004, №8. – С. 70. [↑](#footnote-ref-8)
9. Мосов С., Рублюк О. Формирование и реализация управленческих решений: обоснование базовых принципов и структуры процесса // Персонал, 2004, №8. – С. 71. [↑](#footnote-ref-9)
10. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений. – К., МАУП, 2000. – С. 131. [↑](#footnote-ref-10)
11. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений. – К., МАУП, 2000. – С. 132. [↑](#footnote-ref-11)
12. Литвак Б.Г. Управленческие решения. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», Издательство ЭКМОС, 1998. – С. 157. [↑](#footnote-ref-12)
13. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. Мн., 2006. – С. 301. [↑](#footnote-ref-13)
14. Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. – М., 2001. – С. 134. [↑](#footnote-ref-14)