**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**На тему:**

**«Качество и эффективность управленческих решений»**

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

1. ТРЕБОВАНИЯ К КАЧЕСТВУ И ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

2.КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

3.КАЧЕСТВО И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРИМЕРЕ ОАО "МОЗЫРСКИЙ НЕФТЕПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЙ ЗАВОД"

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

ПЕРЕЧЕНЬ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ РАБОТЫ

**ВВЕДЕНИЕ**

Одним из показателей деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения. Так как менеджеры выполняют четыре функции управления, они реально имеют дело с постоянным потоком решений по каждой из них, т.е. планирование, организация, мотивация и контроль. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей.

Принятие решений является неотъемлемой частью деятельности человека в любой сфере: политической, экономической, культурной, личной жизни и т. п. Принятие решений является функцией каждого человека в личной жизни и функцией руководителя любого уровня в процессе управления.

Возможные последствия решений могут затрагивать интересы не только одного человека или нескольких, но и крупных коллективов, регионов и общества в целом.

Поэтому, чтобы избежать моральных и материальных издержек, важно знать теорию и практику принятия решений.

Процессы принятия решений, понимаемые как выбор одной из нескольких возможных альтернатив, пронизывают всю человеческую жизнь. Большинство решений мы принимаем не задумываясь, так как существует автоматизм поведения, выработанный многолетней практикой. Есть решения, которым мы придаем малое значение, и поэтому мало задумываемся при осуществлении выбора. И, наконец, существуют проблемы выбора, решая которые, человек испытывает раздумья. Как правило, эти проблемы имеют исключительный неповторяющийся хаpактеp и связаны с pассмотpением целого ряда альтернатив. В таких проблемах новым является либо объект выбора, либо обстановка, в которой совершается выбор.

Целью курсовой работы является рассмотреть и проанализировать качество и эффективность управленческих решений на примере ОАО "Мозыский нефтеперерабатывающий завод.

Курсовая работа состоит из трех глав, заключения-вывода и списка используемой литературы.

**1. ТРЕБОВАНИЯ К КАЧЕСТВУ И ЭФФЕКТИВНОСТИ** **СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

К управленческим решениям предъявляются требования, которые обеспечивают выполнение поставленных задач и обеспечение их качества и эффективности.

Важнейшие требования к решению:

1. Научная обоснованность, компетентность..

Для смягчения негативных последствий принимаемых решений необходимо, чтобы они принимались на основе достоверной, хорошо изученной информации об управляемом объекте и окружающей его среде. Соблюдение отмеченных требований повышает научную обоснованность решений, снижает вероятность их ошибочности. Тщательность обоснования решения – это залог его оптимальности.

2. Полномочность. Управленческое решение должно быть полномочным. Это означает, что оно должно приниматься органом или лицом, имеющим право принимать именно это решение, а не другое. Полномочность выполнения функции принятия решения является необходимым условием обеспечения директивности принятого решения и определяется правами для его принятия и ответственностью за его последствия.

3. Директивность. Директивность решения означает обязательность его исполнения. Она обеспечивается полномочностью руководителя.

4. Непротиворечивость. Непротиворечивость означает его согласованность с ранее принятыми решениями. Принимая решение, важно учитывать, что оно будет осуществляться не изолированно, и должно развивать и дополнять ранее принятые решения. Непоследовательность в принятии решений, их взаимоисключаемость резко снижают эффективность управления.

5. Своевременность (оперативность). Означает, что с момента возникновения проблемной ситуации до принятия решения в объекте управления не должно произойти необратимых явлений, делающих это решение ненужным. Несвоевременно принятое решение часто бывает не только недостаточно эффективным, но и вредным.

6. Точность, ясность, лаконичность формулировки решения. Управленческое решение должно быть точным и ясным, что исключает разночтения. Простота и лаконичность, строгость формы помогают лучше усвоить требования управленческого решения исполнителями, что является залогом его успешной реализации.

7. Экономичность, эффективность и оптимальность. Требование эффективности состоит в том, чтобы обеспечить достижение намеченных в решении целей. Однако важно, чтобы цели были достигнуты при оптимальных затратах ресурсов (трудовых, материальных и финансовых). В этом суть экономичности решения. Если правильно соблюдена прямая зависимость между целями, средствами и ресурсами, то принятое решение будет оптимальным.

8. Комплексность. Означает необходимость учета всех благоприятных и неблагоприятных факторов, относящихся к решаемой проблеме, а также рационального использования логического мышления и интуиции принимающего решение лица, математических методов и вычислительной техники при формировании и выборе решения. На практике указанные требования могут быть обеспечены, если выполняются принципы обоснования решений.

В достижении эффективности решений особую роль играют методы доведения принятых решений до исполнителей. Доведение решений до исполнителей начинается обычно с расчленения альтернативы на групповые и индивидуальные задания и подбора исполнителей. В результате каждый сотрудник получает конкретное собственное задание, которое находится в прямой зависимости от его служебных обязанностей и целого ряда других объективных и субъективных факторов. Считается, что умение передать задачи исполнителям является главным источником эффективности принятого решения. В связи с этим выделяют четыре основные причины невыполнения решений:

 1) если решение было недостаточно четко сформулировано менеджером;

 2) если решение было ясно и четко сформулировано, однако -исполнитель его плохо уяснил;

 3) решение четко сформулировано и исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств для его выполнения;

 4) решение было грамотно сформулировано, исполнитель его усвоил и имел все необходимые средства для его выполнения, но у него не было внутреннего согласия с вариантом решения, предложенным менеджером. Исполнитель в данном случае может иметь свой, более эффективный, по его мнению, вариант решения данной проблемы.

Изложенное свидетельствует о том, что эффективность решения зависит не только от его оптимальности, но и от формы доведения до исполнителей (оформления решений и личных качеств руководителей и исполнителей). Организация исполнения принятых руководством организации решений как специфическая деятельность менеджера предполагает, что он держит в поле зрения решения, находит способ влияния на них, управляет ими. Команда "приступить к исполнению решения" не может быть дана раньше, чем у руководителя не будет уверенности, что все звенья, участвующие в исполнении, правильно поняли свои задачи и имеют все средства для их выполнения.

Следует иметь в виду, что для того, чтобы модель деятельности исполнителя была выполнена в соответствии с первоначальной идеей менеджера, к ней-(модели) предъявляют ряд требований

 1. Полнота модели решения описывает ее соответствие, с одной стороны, замыслу руководителя, его решению и поставленным им задачам, а с другой – содержанию, структуре и условиям исполнительской деятельности. Идеальным вариантом была бы такая полнота модели, при которой она будет настолько развернута, что еще до начала работы исполнитель мысленно может представить себе все тонкости предстоящей деятельности.

 2. Точность модели необходима потому, что если задача ставится абстрактно, в общем виде, то она не выполняется вообще или выполняется формально. Система управления, в которой точность формирования оперативных моделей решения не стала законом, по существу распадается.

 3. Глубина отражения первоначальной идеи характеризует оперативную модель с точки зрения представленной в ней всей динамики предстоящей деятельности.

 4. Стрессоустойчивость и прочность модели предполагает способность исполнителя четко реализовать план действий, сложившийся в его сознании, в любых сложных ситуациях.

 5. Гибкость модели – критерий, который как бы противоречит всем указанным выше. Очевидно, что абсолютно жесткий, не поддающийся образ может быть приемлемым в застывших и неизменных структурах, которых в природе и обществе нет и быть не может. Проблема в том, чтобы выбрать оптимальное соотношение между стабильностью (неподвижностью) и гибкостью модели.

 6. Согласованность модели решения связана с тем, что исполнитель чаще всего выполняет решение в одиночку. Поэтому его действия должны согласовываться по задачам, времени, месту и т.п. с другими исполнителями.

 7. Мотивация модели решения. Известно, что понимание решения и усвоение его идеальной модели не в полной мере обеспечивают должную мобилизацию сил исполнителей, поэтому и нужно мотивировать деятельность исполнителей решений. Воздействие на мотивы, побуждающие исполнителей к проявлению активности, внутренней потребности для выполнения заданий – основной смысл мобилизации трудового коллектива на выполнение принятых руководством организации решений.

К параметрам качества управленческого решения относятся:

показатель энтропии, т.е. количественной неопределенности проблемы. Если проблема формулируется только качественно, без количественных показателей, то показатель энтропии приближается к нулю. Если все показатели проблемы выражены количественно, показатель энтропии приближается к единице;

степень риска вложения инвестиций;

вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;

степень адекватности (или степень точности прогноза, коэффициент аппроксимации) теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была разработана.

После предварительной регламентации параметров качества управленческого решения и его эффективности (устанавливается предел, минимально допустимая эффективность, ради которой стоит приниматься за решение проблемы) анализируются факторы внешней среды, оказывающие влияние на качество и эффективность решения. Затем анализируются параметры "входа" системы и принимаются меры по их улучшению и повышению качества входящей информации.

После уточнения требований "выхода", уточнения факторов "внешней среды", влияющих на качество и эффективность решения, отработки "входа" системы следует смоделировать технологию принятия решения, проанализировать параметры процесса, принять меры по их улучшению и приступить непосредственно к разработке решения. Если качество "входа" оценивается на "удовлетворительно", то при любом уровне качества "процесса" в системе качество "выхода", т.е. качество решения будет "удовлетворительным".

К основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения относятся:

применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента;

изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения;

обеспечение лица, принимающего решение, качественной информацией, характеризующей параметры "выхода", "входа", "внешней среды" и "процесса" системы разработки решения;

применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения;

структуризация проблемы и построение дерева целей;

обеспечение сопоставимости (сравнимости) вариантов решений;

обеспечение многовариантности решений;

правовая обоснованность принимаемого решения;

автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений;

разработка и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения;

наличие механизма реализации решения.

**2.КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Под управленческим решением понимают выбор альтернативы; акт, направленный на разрешение проблемной ситуации. В конечном итоге управленческое решение представляется как результат управленческой деятельности. В более широком понимании управленческое решение рассматривают как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач./2, с.160/

При классификации решений вид решения определяется исходя из характера задачи принятия решений. Общепринятыми критериями деления задач принятия решений и соответственно решений являются следующие:

* степень определенности информации;
* количество лиц, принимающих решение;
* степень охвата объекта управления;
* длительность действия и характер целей;
* содержание задачи принятия решений;
* количество целей.

*Определенность информации.* Определенность информации характеризуется полнотой и достоверностью данных, используемых при принятии решения. По этому признаку решения подразделяются на три группы:

* решения, принимаемые в условиях определенности;
* решения, принимаемые в условиях вероятностной определенности (основанные на риске);
* решения в условиях неопределенности (ненадежные).

 Принятие решений в условиях определенности производится при наличии полной и достоверной информации о проблемной ситуации, целях, ограничениях и последствиях реализации решений. Руководитель рассматривает ситуацию в виде задачи, где задачи цели и ограничения определяются в виде целевых функций. Эти условия позволяют построить формальную математическую модель задачи принятия решений и алгоритмически найти оптимальное решение. Роль человека в решении данных задач сводится к приведению реальной ситуации к типовой задаче математического программирования и утверждению решения и нахождения оптимального решения.

*Количество лиц,* принимающих решение (классификация по субъекту управления). Исходя из данного критерия, различаются следующие решения:

 - единоначальные (принимаемые единоначальником);

 - коллегиальные (принимаемые совещательным органом, например, советом директоров);

 - коллективные (принимаемые всем коллективом, например, собранием акционеров).

*Степень охвата объекта управления.* В зависимости от степени охвата объекта, в отношении которого принимается решение, выделяют следующие решения:

* общие, охватывающие весь объект и затрагивающие, как правило, жизненно важные стороны его деятельности;
* частные, касающиеся отдельных сторон деятельности;

локальные, принимаемые в отношении какого-то отдельного элемента организационно-экономической системы, например отдела, цеха.

Эти решения не затрагивают деятельность всей системы, однако для коллектива той подсистемы, в отношении которой они принимаются, они могут носить характер общих или частных решений.

*Длительность действия и характер целей.* По длительности действия и характеру целей решения могут быть:

1. Стратегические решения обычно касаются коренных проблем. Они принимаются в масштабе объекта управления и выше, рассчитаны на длительный отрезок времени, на решение перспективных задач.

Подразделены на:

1.1 Тактические решения, как правило, обеспечивают реализацию стратегических задач. По времени они не превышают одного года.

1.2 Оперативные решения связаны с осуществлением текущих целей и задач. По времени они рассчитаны на период, не превышающий месяца.

*Содержание задачи принятия решений.* По признаку содержания задачи принятия решений различают экономические, организационные, технические, технологические, политические и другие решения. Сфера их деятельности обусловливает специфические требования к принимаемому решению.

*Количество целей.* По признаку количества целей выделяют одноцелевые и многоцелевые решения.

Реальные экономико-управленческие решения по управлению производством, как правило, являются многоцелевыми. При принятии этих решений возникает проблема согласования противоречивых целей, что значительно усложняет процесс принятия решений.

*Частота (повторяемость) принятия решений.* По данному критерию выделяют одноразовые (случайные) и повторяющиеся (рутинные) решения.

Решения можно классифицировать и по другим признакам, например, по характеру процесса принятия (объединенные решения и решения, принимаемые последовательно); по числу решений, встречающихся в процессе их принятия (статические и динамические, одноступенчатые и многоступенчатые); по организационному распределению решений (централизованные и децентрализованные); по возможности их передачи (решения, которые могут или не могут быть переданы); по господствующему образу мышления (дискурсивные (обдуманные) и интуитивные (спонтанные)); по учету изменения данных (жесткие и гибкие); по связи с другими решениями (автономные и дополняющие друг друга); по сложности (простые и сложные по структуре).

Организационное решение – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью. Цель организационного решения – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

При рассмотрении процессов принятия решений следует учитывать следующие два момента:

 1) принимать решения, как правило, сравнительно легко, но принять хорошее решение трудно;

 2) принятие решения – это психологический процесс, поэтому неудивительно, что способы, используемые руководителем для принятия решений, варьируются от спонтанных до высокологических. Отсюда можно утверждать, что процесс принятия решения имеет интуитивный, основанный на суждениях и рациональный характер.

Интуитивные решения - это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Решения, основанные на суждениях, - это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.

Рациональное решение отличается от других тем, что оно не зависит от прошлого опыта. Оно обосновывается с помощью объективного аналитического процесса./3, с.193-196/

В науке выделены следующие разновидности личностных профилей решений.

1. Решения уравновешенного типа - свойственны людям которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей, возникшей в результате предварительного анализа условий и требований задачи. Уравновешенность проявляется в том, что выдвижение гипотез и их проверка одинаково привлекают внимание человека. Подобная тактика принятии решений наиболее продуктивна.

2. Импульсивные решения - характерны для людей, у которых процесс построения гипотез резко преобладает над действиями по их проверке и уточнению Такой человек относительно легко генерирует идеи, но мало заботится об их оценке Это приводит к тому, что процесс принятия решений проходит скачкообразно, минуя этап обоснования и проверки. В практической работе импульсивность решений может привести к тому, что руководитель будет стремиться внедрить в жизнь решения, которые недостаточно осмыслены и обоснованы.

3. Инертные решения — являются результатом очень неуверенного и осторожного поиска После проявления исходной гипотезы ее уточнение идет крайне медленно. Оценки сверхкритичны, каждый свой шаг человек проверяет неоднократно. Это ведет к растягиванию во времени процесса принятия решений.

4. Рискованные решения - напоминают импульсивные, но отличаются от них некоторыми особенностями индивидуальной тактики. Если импульсивные решения перескакивают через этап обоснования гипотезы, то рискованные все же его не обходят, но к оценке человек приходит лишь после того, как обнаружена несообразность. В конечном итоге, хотя и с опозданием, элементы построения гипотез и их проверки уравновешиваются.

5. Решения осторожного типа - характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью. Человек, прежде чем прийти к выводу, совершает множество разнообразных подготовительных действий. Решениям осторожного типа присуща упреждающая оценка. Осторожные люди более чувствительны к отрицательным последствиям своих действий, чем к положительным. Их больше пугают ошибки, чем радуют успехи. Поэтому тактическая линия осторожных - избежать ошибок. Для импульсивных, к примеру, характерна противоположная тактическая линия: они ориентируются на успех и менее чувствительны к неудачам /3, с.202,203/

**3.КАЧЕСТВО И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРИМЕРЕ ОАО "МОЗЫРСКИЙ НЕФТЕПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЙ ЗАВОД"**

ОАО "Мозырский нефтеперерабатывающий завод" - это традиционно высокое качество продукции и культура производства.

28 лет на рынке нефтепродуктов с автомобильными бензинами, реактивным, дизельным и котельным топливами и нефтяными битумами. Автомобильные топлива с улучшенными экологическими характеристиками. 9 лет работы в составе первой российско-беларусской нефтегазовой компании "Славнефть".

Основные акционеры ОАО "Мозырский НПЗ":

- Правительство Республики Беларусь - 42,7% акций;

- НГК "Славнефть" - 42,5% акций;

- Физические лица, работники завода - 14,5% акций.

Расположение завода и железнодорожных коммуникаций позволяет доставлять нефтепродукты в любую точку Республики Беларусь в течение четырех суток.

Выгодное географическое положение завода, близость нефте- и продуктопроводов, разветвленная сеть железнодорожных и автомобильных магистралей делают нашу продукцию доступной для потребителей России, Украины, Молдовы, Венгрии, Румынии, Польши, Словакии, Чехии, Латвии, Литвы.

Высокий профессионализм специалистов и рабочих завода позволяет не только четко и слажено вести технологический режим на установках и получать продукцию безупречного качества, но и организовать квалифицированную работу с поставщиками сырья и покупателями продукции на внутреннем и внешнем рынках.

Постоянная работа по совершенствованию технологической схемы завода позволяет улучшать качество продукции, ориентируясь на требования мирового рынка и Законы по охране окружающей среды.

Традиционными рынками сбыта для завода были северные области Украины, западные области России, юг Беларуси, Польша и Чехия. Система продуктопроводов обеспечивает выход нефтепродуктов в страны Восточной Европы.

Нефть поступает на завод по двум нефтепроводам: российская нефть по нефтепроводу "Дружба" и белорусская нефть с Речицких месторождений. Отработана схема приема углеводородсодержащего сырья по железной дороге.

Продукция Мозырского НПЗ всегда отличалась высоким качеством:

- низким содержанием сернистых соединений в реактивном и дизельном топливах;

- отсутствием тетраэтилсвинца в автомобильных бензинах;

- высокой теплотворной способностью мазутов.

В 1994 году проведена аккредитация центральной заводской лаборатории на право сертификационных испытаний продукции, применяемой и выпускаемой в процессах переработки нефти.

В 1995 году заводом совместно с БелОГП сертифицированы основные виды товарной продукции: топлива и битумы.

Технологическая схема завода базировалась на комплексах ЛК-6У и обеспечивала глубину переработки не более 50%. Однако, благодаря низким затратам на производство, благоприятной коньюктуре рынка (большой потребностью в мазуте внутреннего рынка) и выгодному расположению по отношению к экспортным рынкам сбыта, экономическое состояние завода было устойчивым.

Рост цен на нефть, необходимость вхождения в мировой рынок потребовала более экономичной и эффективной схемы переработки. Повышение глубины переработки нефти - это необходимое условие прибыльной работы завода. Для реализации этой цели началась планомерная работа.

Во-первых, была выработана концепция поэтапной реконструкции завода, когда каждый из этапов является законченным валютоокупаемым проектом, в результате реализации которого получается дополнительное количество светлых нефтепродуктов или сырье для последующих этапов.

Во-вторых, был выполнен базовый проект и закуплены лицензии ведущих мировых фирм на технологические процессы, обеспечивающие цели реконструкции.

В-третьих, для удешевления работ максимально используется оборудование остановленных объектов и рабочая сила местных строительных и монтажных организаций.

Итоги реализации первых этапов реконструкции:

увеличен отбор светлых нефтепродуктов от потенциала;

получена гибкая схема выпуска бензиновой, керосиновой, дизельной фракций;

пуск в эксплуатацию в эксплуатацию собственной парогазотурбинной электростанции и котла по выработке пара 40 атм. позволил снизить расходы на энергоресурсы, приобретаемые "со стороны";

на базе каталитического риформинга с непрерывной регенерацией катализатора обеспечен выпуск неэтилированных бензинов А-92 и АИ-95, получено разрешение на выпуск бензинов Нормаль-80, Регуляр-91, Премиум-95, Супер-98;

выпуск высокооктановых бензинов в сумме автобензинов увеличен до 67%;

получено экологически чистое дизельное топливо с содержанием серы менее 0,005%;

пуск в эксплуатацию установки концентрирования водорода обеспечил водородом работу гидрогенизационных процессов;

увеличен выпуск дизельного и печного топлива;

подготовлено сырье для каталитического крекинга - гидроочищенный вакуумный газойль;

построена установка для отпарки "кислых вод".

По третьему этапу реконструкции пущена в эксплуатацию установка висбрекинга, предназначенная для получения стандартного котельного топлива из остатка вакуумной перегонки мазута. После пуска установки висбрекинга в марте 2003 года глубина переработки нефти увеличилась на 7-8%

Реализация четвертого этапа - строительство комплекса каталитического крекинга позволит достичь среднеевропейской глубины переработки нефти 83-84% и получить возможность для дальнейшего развития технологической схемы завода. При раздельной переработке российской и белорусской нефтей и использовании в качестве сырья каталитического крекинга смеси гидроочищенного вакуумного газойля российской нефти и мазута белорусской нефти, выход бензина увеличится на 3% и составит 28,45% на нефть, а выход мазута уменьшится до 25,4%.

2003 год для ОАО "Мозырский НПЗ" был ознаменован важным событием - завершен IV этап реконструкции предприятия - строительство комплекса каталитического крекинга. При проектировании комплекса за основу были приняты последние достижения мировых технологий в области нефтепереработки. Ввод комплекса в эксплуатацию при оптимальной загрузке завода сырьем позволит увеличить глубину переработки нефти.

В прошедшем году были проведены работы по восстановлению мощностей установки ЛК-6У №1, что увеличило годовую загрузку по первичной переработке сырья на 4 000,0 тыс. тонн. Вложения в этот объект позволят заводу осуществлять раздельную переработку российской и белорусской нефти, производить безостановочно капитальный ремонт, увеличить объемы перерабатываемого сырья и обеспечить технологическую безопасность предприятия.

Не останавливаясь на достигнутом, ОАО "Мозырский НПЗ" успешно претворяет в жизнь "Программу развития ОАО "Мозырский НПЗ" до 2009 года", которая определяет концепцию дальнейшей поэтапной реконструкции технологической схемы завода с целью повышения качества продукции в соответствии с требованиями европейских стандартов. Это позволит нам укрепить свои позиции на традиционных рынках сбыта и осуществлять продвижение товаров в другие регионы.

С декабря 2000 года на предприятии функционирует система качества в соответствии с международным стандартом ИСО 9001:1994. Постоянно проводится работа по контролю и улучшению показателей качества продукции путем внедрения новых прогрессивных технологий и эффективных методов контроля. В текущем году на предприятии был проведен сертификационный аудит системы менеджмента качества и получен сертификат соответствия международному стандарту ИСО 9001:2000.

В ОАО "Мозырский НПЗ" была проведена работа по созданию системы управления окружающей средой. 1 сентября 2003 года были получены Экологические сертификаты соответствия в национальной и международной(SGS) системах ИСО 14001-2000.

На данном предприятии стратегические решения принимает генеральный директор и его заместители.

Наиболее важные решения принимаемые являются групповыми, и иногда принимаются вместе с учредителями предприятия на заседаниях, которые проводятся ежемесячно.

Тактические решения принимаются начальниками структурных подразделений и текущие проблемы решают на местах.

Для принятия решений, например, от которых зависит правильная организация работы предприятия, социальные и трудовые условия работы коллектива, в совещаниях принимают участие начальники среднего звена и их заместители. На таких совещаниях, как правило, руководитель предприятия предлагает высказаться каждому из участников совещания устно, иногда в письменной форме с указанием достоинств и недостатков какой либо рассматриваемой проблемы.

Для выработки решения, выявляются существующие проблемные ситуации, сложившиеся в работе и причины их возникновения. Данную работу выполняют руководители, которых касается существующая проблема и быстрое ее разрешение. Собирается необходимая информация, например, по изучению рынков, будущих конкурентов, спросе и предложении, увеличении или снижении темпов реализации, с выделением преимуществ и недостатков по отдельным группам товаров. Собранная информация выносится на обсуждение коллективом, уполномоченным участвовать в принятии решения. Совместно разрабатывается несколько возможных вариантов решения, с указанием ограничений (законодательных, финансовых), в пределах которых необходимо принять решение, указываются преимущества и недостатки, последствия. В последствии принимается то решение, которое принесет больший коммерческий или социальный эффект большинству коллектива предприятия.

Для повышения эффективности управленческих решений начальники всех подразделений применяют к лицам недобросовестно выполненным порученным им указания административные меры воздействия (снятие премий, надбавок, мат. помощи, выговор, строгий выговор). Лиц качественно выполняемые поручения поощряют премиально и продвигают по служебной лестнице.

Принятые решения руководителем предприятия оформляются приказом. Руководитель доводит информацию о принятом решении каждому из своих заместителей, которые в свою очередь доводят четкие указания в письменной форме (ставят свою резолюцию на копии приказа) начальникам структурных подразделений о последовательности действий, которые необходимо выполнить в сложившейся ситуации и в конкретные сроки, определяют ресурсы и средства, которые могут использоваться. Начальники структурных подразделений назначают ответственных исполнителей за реализацией данного решения, и контролируют правильность и своевременность выполнения решения.

В качестве практического примера можно привести одну из проблем и ее решение, сложившееся на ОАО "Мозырский нефтеперерабатывающий завод".

Перед принятием управленческого решения генеральным директором предприятия возникла проблемная ситуация, суть которой является решение о расширении численности персонала отдела бухгалтерии или другими словами принятии на работу специалистов.

В данном примере перед генеральным директором А.А. Куприяновым стоит проблема в принятии на работу одной штатной единицы в отдел бухгалтерии, т.е. бухгалтера.

Проблемная ситуация заключается в необходимости принятия бухгалтера с определенным опытом работы, (в перспективе замены на другую единицы бухгалтерии, в случае ее непредвиденного увольнения) в целях сокращения трудоемкости процесса работы бухгалтерии, и снижения ошибок, допускаемых при работе.

При формировании решения генеральный директор руководствовался:

Проанализировал проблемную ситуацию: и выявил, что объективность существующей проблемы – подтверждается факторами:

 - необходимостью увеличить штат отдела бухгалтерии до 5 человек;

 - невозможностью обеспечить выполнение бухгалтерией своих должностных обязанностей при новых темпах роста документооборота.

При формировании и оценке решения были учтены крайние варианты решения. Наихудшее – оставить существующую структуру численности отдела за счет дополнительного материального стимулирования труда либо пересмотра кадровой службы численности персонала и изыскания дополнительного резерва помощи специалистов менее загруженных и определение их работы в совмещении занимаемой должности бухгалтера. Наилучшее – принять на работу дополнительного бухгалтера, с соответствующим профессиональным опытом и навыками и знаниями.

Были также учтены альтернативные варианты, такие как:

– принять на работу бухгалтером специалиста высшего учебного заведения с окладом ниже должности, занимаемого бухгалтером;

– принять на работу бухгалтера работающего по совместительству;

При обсуждении на совещании оценки преимуществ и недостатков решений были сделаны выводы, что:

1. Принятие на работу специалиста высшего учебного заведения обеспечивает некоторое снижение трудоемкости в работе, но после обучения практическим навыкам бухгалтерского учета. Работнику выплачивается заработная плата ниже должности, занимаемого бухгалтером предприятия. Однако в отсутствии должного опыта и профессиональных качеств бухгалтеры должны постоянно проверять порученную ими работу для исключения допущения ошибок и тратить время на обучение практическим навыкам.

2. Принятие на работу бухгалтера работающего по совместительству (на другом предприятии) немного предпочтительней, т.к. этот специалист обладает достаточными практическими навыками бухгалтерского учета, однако ведение учета на разных предприятиях способствует выполнению иногда недостаточно качественной работы. Примером может служить предоставление отчетности в налоговую инспекцию по исчисленным налогам, годовому балансу. Для предоставлении более оперативных сведений бухгалтер должен находится постоянно на своем рабочем месте и отвечать за участок работы, который ему поручен. При возникновении острой необходимости в получении информации, данного бухгалтера может не быть на рабочем месте данного предприятия, что может привести к достаточно неприятным последствиям.

С изложением преимуществ и недостатков в ходе анализа предоставленных фактов генеральный директор принял решение о принятии кандидатуры бухгалтера, работающего полный рабочий день. Он же согласовал данное решение с начальником отдела кадров, который в дальнейшем в соответствии с приказом и протоколом собрания подготовил и исполнил решение; контролировал своевременность выполнение данного решения зам. директора по персоналу и социальному развитию; результаты реализации решения поручено было произвести экономисту в течение испытательного срока по истечении 3 месяцев работы специалиста бухгалтером.

**Таблица 1. Порядок принятия решений руководящими работниками ОАО "Мозырский нефтеперерабатывающий завод"**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Перечень решений** | **Подготавливает****(отдел, служба)** | **Согласовывает****(служба, дол.лиц.)** | **Кто принимает решение** |
| Ген.дир. | Глав.инжен. | Зам.эк. и фин. | Глав.бух. | Зам.перс. | Зам.админ. |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** |
| **1** | - по кадрам | Отдел кадров | Начальник отдела кадров | + |  | + |  | + |  |
| **2** | - по экономическим вопросам | Отдел организации труда и заработной платы | Начальник отдела организации труда и заработной платы | + | + | + |  |  |  |
| **3** | - по научно-техническим вопросам | Отдел управления качеством | Начальник отдела управления качеством |  | + |  |  |  |  |
| **4** |  - по оперативно-организационным вопросам | Административный отдел | Начальник администативного отдела |  |  |  | + |  | + |
| **5** | -по хозяйственным вопросам | Хозгруппа | Начальник хозгруппы |  |  |  | + | + |  |

Внесем предложения по совершенствованию схемы принятия решений и разработаем новую (скорректированную таблицу).

**Таблица 2. Изменения в порядок принятия решений руководящими работниками ОАО "Мозырский нефтеперерабатывающий завод"**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Перечень решений** | **Подготавливает****(отдел, служба)** | **Согласовывает****(служба, дол.лиц.)** | **Кто принимает решение** |
| Ген.дир. | Глав.инжен. | Зам.эк. и фин. | Глав.бух. | Зам.перс. | Зам.админ. |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** |
| **1** | - по кадрам | Отдел кадров | Начальник отдела кадров |  |  |  |  | + |  |
| **2** | - по экономическим вопросам | Отдел организации труда и заработной платы | Начальник отдела организации труда и заработной платы |  |  | + |  |  |  |
| **3** | - по научно-техническим вопросам | Отдел управления качеством | Начальник отдела управления качеством |  | + |  |  |  |  |
| **4** |  - по оперативно-организационным вопросам | Административный отдел | Начальник администативного отдела |  |  |  | + |  | + |
| **5** | - по хозяйственным вопросам | Хозгруппа | Начальник хозгруппы |  |  |  |  |  | + |

\* Генеральный директор занимается только глобальными проблемами и контролирует деятельность управленческого персонала.

**ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

Успешно пpименявшиеся pанее пpоцедуpы планиpования и упpавления становятся малоэффективными. Отсуствие pациональной, целенапpавленной политики пpиводит к экономическим потеpям, к снижению темпов научно-технического пpогpесса.

Существуют две пpичины, пpепятствующие использованию более совеpшенных методов и пpоцедуp пpинятия pешений. Пеpвая из них связана с тpадиционными пpедpассудками сотpудников администpативного аппаpата, пpивязанностью к пpивычным фоpмам подготовки pешений. Втоpая - с несовеpшенством стиля и методов pаботы консультантов, с недостаточным учетом ими человеческих фактоpов.

В настоящее вpемя пеpед специалистами по методам пpинятия pешений, пеpед консультантами-аналитиками стоят сложные пpоблемы. Многие pеальные пpоцессы, пpотекающие в администpативном аппаpате, гоpазда сложнее тех, для котоpых уже pазpаботаны аналитические подходы. Есть, напpимеp, случаи, когда интеpесы pазличных частей оpганизации или pазных оpганизаций не совпадают. Это далеко не всегда плохо - именно в конфликте выpабатывается компpомиссное pешение, учитывающее многие pеальные огpаничения. Часто pешения пpинимаются коллективом pуководителей. Пpи этом возникают пpоблемы кооpдинации политики влиятельных членов этого коллектива, согласования пpотивоpечивых интеpесов.

 Пеpечисленные пpоблемы исключительно сложны с методологической точки зpения. Hа мой взгляд, в настоящее вpемя нет пpактичных констpуктивных методов пpинятия гpупповых pешений или pешений в условиях пpотиводействия пpи многих активных участниках. Далеки от своего удовлетвоpительного pешения многие относительно более пpостые пpоблемы пpинятия индивидуальных pешений.

Как видно из предыдущего примера многие решения принимаются с участием высшего руководства либо по согласованию с ним, что замедляет реализацию данных решений( широко применяется в Японии). Поэтому необходимо расширить возможности руководителей структурных подразделений по принятию управленческих решений, то есть делегировать им соответствующие полномочия (широко применяется в США).

Для того, чтобы избежать недобросовестного либо корыстного принятия и исполнения управленческих решений, необходимо усилить контроль и ответственности за нарушения. При этом также предлагается разграничить принимаемые управленческие решения как по уровням, так и по функциональным обязанностям.

Кроме того, на предприятии слабо развита оценка результативности принимаемых решений. Она носит скорее формальный характер и не имеет широко практического применения.

Поэтому необходимо обеспечить разработку критериев, по которым будет оцениваться эффективность принятия того или иного управленческого решения.

Например, такими критериями могут стать: рост технико-экономических показателей; повышение качества продукции; экономия трудовых и материальных ресурсов; облегчение работы персонала; повышение заинтересованности в работе; снижение травматизма; улучшение климата в коллективе. То есть в зависимости от вида принимаемого управленческого решения к нему будут применятся те или иные критерии.

**ПЕРЕЧЕНЬ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ** **РАБОТЫ**

1. Беляцкий Н.П. Интелектуальная техника менеджмента: Учеб. Пособие/ - Мн.: Новое знание, 2001. – 320с.
2. Гончаров В.И. Менеджмент: Учебное пособие. – Мн.: Мисанта, 2003. – 624с.
3. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: У;чебник. – Мн.: Новое знание, 2003. – 336с.
4. Карданская Н. Л. Основы принятия управленческих решений: Учеб. Пособие для вузов по экон. спец. и направлениям. - М.: Рус. Деловая литература., 1998.- 288с.
5. Менеджмент. В 8 кн. Кн.7. Менеджмент персонала 2000: М 50 Учеб. Пособие / Мн.: БГЭУ, 1998. – 288с.
6. Основы менеджмента и маркетинга: Учебное пособие/Под ред. Р.С. Седегова. – Мн.: Выш. Шк., 1995. – 382с.