**Министерство науки и образования Российской Федерации**

**ВСЕРОССИЙСКИЙ ЗАОЧНЫЙФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**

**Факультет Менеджмента и Маркетинга**

**Курсовая работа**

**по дисциплине «Основы менеджмента»**

**Процессы принятия решений в организациях**

**на примере**

**ГК «СТРОЙСИСТЕМА СТ»**

**Исполнитель**

**Специальность** Менеджмент организации

**Группа** 27/2

**№ личного дела** 07ММД60075

**Руководитель** профессор, зам.зав.кафедры,

Игнатьева Алина Всеволодовна

**г. Москва**

**2008**

**Содержание**

***Введение***

***Глава 1. Теоретические основы принятия решений в организации***

## 1.1. Понятие и сущность решений в процессе управления..……………………………..4

## 1.2. Классификация управленческих решений……………………………………………7

**1.3. Структура принятия решения…………………………………………………………10**

## 1.4. Факторы, влияющие на процесс на принятия решений…………………………………………………………………………………..…….12

## 1.5. Риск при принятии решений………………………………………………………….. 14

## 1.6. Реализация управленческих решений и их оптимизация………………………….19

**1.7. Информационное обеспечение управленческих решений, методы принятия решений…………………………………..……………………………………………………10**

***Глава 2. Аналитическая основа процесса принятия решений на примере ГК «СВАМ Групп»***

**2.1. Характеристика ГК …………………………………………….26**

**2.2. Описание коммерческого подразделения компании……………………………… 28**

**2.3. Формирование матрицы функций для подразделения, ее анализ…………………….30**

**2.4. Исследование организационной структуры коммерческого подразделения компании ………………………………………………………………………………………32**

**2.5. Управленческие решения, принимаемые коммерческим подразделением компании……………………………………………………………………………………….33**

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ……………………………………………………………………………….40**

**СПОСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ……………………………………….41**

***Введение***

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 мучительные раздумья. Как правило, эти проблемы имеют исключительный неповторяющийся характер и связаны с рассмотрением целого ряда альтернатив. В таких проблемах новым яв­ляется либо объект выбора, либо обстановка, в которой совершается выбор. Такие проблемы принятия решений называются проблемами уникального выбора.

Основой управления является **принятие решения**. Решение связывает воедино цель, ресурсы, необходимые для ее достижения и организационные действия. От того, каково **качество** этого решения, насколько верно оно соответствует обстановке, зависит его **эффективность**.

Руководителю приходится управлять бизнесом в условиях быстро растущего рынка, высокой динамичности всех процессов, многоаспектности влияющих факторов, неполноты информации о текущей ситуации и возможных последствиях принимаемых решений. При этом решения требуется принимать **постоянно** и делать это **быстро и правильно.**

Принятие решений стало **критическим бизнес-процессом**, а умение принимать важные управленческие решения все больше осознается как **особый навык, которому необходимо учиться.**

Большинство решений, принимаемых менеджерами, или очевидны, или могут быть приняты просто на основании опыта и интуиции. Однако иногда возникают ситуации, когда, во-первых, вариантов решений несколько и, во-вторых, каждый вариант имеет свои преимущества и недостатки. Иначе говоря, **выбор не очевиден.**

Сегодня, чтобы обеспечить высокую эффективность, конкурентоспособность и устойчивость фирмы, менеджерам важно научиться мыслить нестандартно, смело **и одновременно обоснованно.** Решительность и инициативность, помноженные на **убедительность и доказательность** — вот главные приоритеты в управлении начала XXI века.

***Глава 1. Теоретические основы принятия решений в организации***

## Понятие и сущность решений в процессе управления

Принятие решений, так же как и обмен информацией, — со­ставная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления, связана со всеми участками и аспектами управленческой деятель­ности и является ее квинтэссенцией. Поэтому так важно понять природу и сущность решений.

Что же такое решение? Попытаемся дать сначала самую об­щую характеристику. Обычно в процессе какой-либо деятельно­сти возникают ситуации, когда человек или группа людей стал­кивается с необходимостью выбора одного из нескольких воз­можных вариантов действия. Результат этого выбора и будет яв­ляться решением. Таким образом решение — это выбор альтер­нативы.

Любому поступку индивида или действию коллектива пред­шествует принятое решение. Решения являются универсальной формой поведения как отдельной личности, так и социальных групп. Эта универсальность объясняется сознательным и целе­направленным характером человеческой деятельности. Однако, не смотря на универсальность решений, их принятие в процессе управления организацией существенно отличается от решений, принимаемых в частной жизни. Что же отличает управленческие (организационные) решения?

• Цели, Субъект управления (будь то индивид или группа) Снимает решение исходя не из своих собственных потребно-(хотя их влияние и играет определенную роль), а в целях решения проблем конкретной организации.

• Последствия. Частный выбор индивида сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему. Менеджер, особенно высокого ранга, выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и ее работников, и его решения могут существенно повлияет на жизнь многих людей. Если организация велика и влиятельна , решения ее руководителей могут серьезно отразиться на социально-экономической ситуации целых регионов. Например, решение закрыть нерентабельное предприятие компании может существенно повысить уровень безработицы.

• Разделение труда. Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет, то в организации существует определенное разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятых решений, а другие (исполнители) — реализацией уже принятых . решений.

•Профессионализм. В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта управлении организацией принятие решений — гораздо сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Далеко не каждый сотрудник организации, а только обладающий определенными профессиональными знаниями и навыками наделяется полно­ши самостоятельно принимать определенные решения.

Решение как результат выбора обычно фиксируется в письменной или устной форме и включает в себя план (программу) действий по достижению поставленной цели.

Решение является одним из видов мыслительной деятельности и проявлением воли человека. Его характеризуют следующие признаки:

возможность выбора из множества альтернативных вариантов: если нет альтернатив, то нет выбора и, следовательно, нет и решения;

наличие цели: бесцельный выбор не рассматривается как решение;

необходимость волевого акта ЛПР при выборе решения, так как ЛПР формирует решение через борьбу мотивов и мнений.

Соответственно под управленческим решением (УР) понимается:

поиск и нахождение наиболее эффективного, наиболее рационального или оптимального варианта действий руководителя;

конечный результат постановки и выработки УР.

Наибольший интерес представляет процесс принятия и реализации решений как последовательная смена взаимоувязанных стадий, этапов различных действий руководителя, вскрывающая технологию мыслительных действий, поисков истины и анализа заблуждений, путей движения к цели и средств её достижения. Только такой подход позволяет понять зафиксированный акт управленческого решения, источники его происхождения.

К управленческому решению предъявляется ряд требований, к числу которых можно отнести:

всестороннюю обоснованность решения;

своевременность;

необходимую полноту содержания;

полномочность;

согласованность с принятыми ранее решениями.

Всесторонняя обоснованность решения означает, прежде всего, необходимость принятия его на базе максимально полной и достоверной информации. Однако только этого недостаточно. Оно должно охватывать весь спектр вопросов, всю полноту потребностей управляемой системы. Для этого необходимо знание особенностей, путей развития управляемой, управляющей систем и окружающей среды. Требуется тщательный анализ ресурсного обеспечения, научно-технических возможностей, целевых функций развития, экономических и социальных перспектив предприятия, региона, отрасли, национальной и мировой экономики. Всесторонняя обоснованность решений требует поиска новых форм и путей обработки научно-технической и социально-экономической информации, то есть формирования передового профессионального мышления, развития его аналитико-синтетических функций.

Своевременность управленческого решения означает, что принятое решение не должно ни отставать, ни опережать потребности и задачи социально-экономической системы. Преждевременно принятое решение не находит подготовленной почвы для его реализации и развития и может дать импульсы для развития негативных тенденций. Запоздалые решения не менее вредны для общества. Они не способствуют решению уже «перезревших» задач и ещё более усугубляют и без того болезненные процессы.

Необходимая полнота содержания решений означает, что решение должно охватывать весь управляемый объект, все сферы его деятельности, все направления развития. В наиболее общей форме управленческое решение должно охватывать:

а) цель (совокупность целей) функционирования и развития системы;

б) средства и ресурсы, используемые для достижения этих целей;

в) основные пути и способы достижения целей;

г) сроки достижения целей;

д) порядок взаимодействия между подразделениями и исполнителями;

е) организацию выполнения работ на всех этапах реализации решения.

Важным требованием управленческого решения является полномочность (властность) решения – строгое соблюдение субъектом управления тех прав и полномочий, которые ему предоставлены высшим уровнем управления. Сбалансированность прав и ответственности каждого органа, каждого звена и каждого уровня управления – постоянная проблема, связанная с неизбежным возникновением новых задач развития и отставанием от них системы регламентации и регулирования.

Согласованность с принятыми ранее решениями означает также необходимость соблюдения чёткой причинно-следственной связи общественного развития. Она необходима для соблюдения традиций уважения к закону, постановлениям, распоряжениям. На уровне отдельной фирмы она необходима для осуществления последовательной научно-технической, рыночной и социальной политики, четкого функционирования производственного аппарата.

Если необходимо, должны отменяться принятые ранее решения, вступившие в противоречия с новыми условиями существования системы. Появление противоречащих друг другу решений есть, прежде всего, следствие плохого познания и понимания законов общественного развития, проявления низкого уровня управленческой культуры.

Принятие УР требует высокого уровня профессионализма и наличия, определенных социально-психологических качеств личности, чем обладают не все специалисты, имеющие профессиональное образование, а всего лишь 5-10% из них.

*Основными факторами,* оказывающими влияние на качество управленческого решения, являются: применение к системе менеджмента научных подходов и принципов, методов моделирования, автоматизация управления, мотивация качественного решения и др.

Обычно в принятии любого решения присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность.

При принятии *чисто интуитивного решения* люди основываются на собственном ощущении того, что их выбор правилен. Здесь присутствует ”шестое чувство”, своего рода озарение, посещаемое, как правило, представителей высшего эшелона власти. Менеджеры среднего звена больше полагаются на получаемую информацию и помощь ЭВМ. Несмотря на то, что интуиция обостряется вместе с приобретением опыта, продолжением которого как раз и является высокая должность, менеджер, ориентирующийся только на неё, становится заложником случайности, и с точки зрения статистики шансы его на правильный выбор не очень высоки.

Решения, *основанные на суждении***,** во многом сходны с интуитивными, вероятно, потому, что на первый взгляд их логика слабо просматривается. Но всё же в их основе лежат знания и осмысленный, в отличие от предыдущего случая, опыт прошлого. Используя их и опираясь на здравый смысл, с поправкой на сегодняшний день, выбирается тот вариант, который принес наибольший успех в аналогичной ситуации в прежнее время. Однако здравый смысл у людей встречается редко, поэтому данный способ принятия решений тоже не очень надежен, хотя подкупает своей быстротой и дешевизной.

Другая слабость в том, что суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая прежде не имела места, и поэтому опыта её решения просто нет. Кроме того, руководитель при таком подходе стремится действовать преимущественно в тех направлениях, которые ему хорошо знакомы, в результате чего рискует упустить хороший результат в другой области, сознательно или бессознательно отказываясь от вторжения в неё.

Мощным фактором, активизирующим процесс принятия решения, выступают современные средства оргтехники, включая вычислительные сети. Это требует высокого уровня культуры в области математики и программирования, технологии использования технических средств. Однако процесс принятия решения, выбора конкретного варианта всегда будет иметь творческий характер, и зависеть от конкретной личности.

## Классификация управленческих решений

**Классификация управленческих решений.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Классификационный признак. | Группы управленческих решений. | |
| Степень повторяемости проблем | Традиционные | Нетипичные |
| Значимость цели | Стратегические | Тактические |
| Сфера воздействия | Глобальные | Локальные |
| Длительность реализации | Долгосрочные | Краткосрочные |
| Прогнозируемые последствия | Корректируемые | Некорректируемые |
| Характер использованной информации | Детерминированные | Вероятностные |
| Метод разработки решений | Формализованные | Неформализованные |
| Количество критериев выбора | Однокритериальные | Многокритериальные |
| Форма принятия | Единоличные | Коллегиальные |
| Способ фиксации решений | Документированные | Недокументированные |

Классификация УР необходима для определения общих и конкретно-специфических подходов к их разработке, реализации и оценке, что позволяет повысить их качество, эффективность и преемственность. УР могут быть классифицированы самыми разнообразными способами. Наиболее распространенными являются следующие принципы классификации:

* по функциональному содержанию;
* по характеру решаемых задач (сфере действия);
* по иерархии управления;
* по характеру организации разработки;
* по характеру целей;
* по причинам возникновения;
* по исходным методам разработки;
* по организационному оформлению.

УР могут быть классифицированы по функциональному содержанию, т.е. по отношению к общим функциям управления, например:

а) решения плановые;

б) организационные;

в) контролирующие;

г) прогнозирующие.

Обычно такие решения затрагивают в той или иной мере все функции управления, однако в каждом из них можно выделить основное ядро, связанное с какой-то основной функцией.

Другой принцип классификации связан с характером решаемых задач:

а) экономических;

б) организационных;

в) технологических;

г) технических;

д) экологических и прочих.

Чаще всего УР связаны не с одной, а с рядом задач, в той или иной степени имея комплексный характер.

По уровням иерархии систем управления выделяют УР на уровне БС; на уровне подсистем; на уровне отдельных элементов системы. Обычно инициируются общесистемные решения, которые затем доводятся до элементарного уровня, однако возможен и обратный вариант.

В зависимости от организации разработки решений выделяются следующие УР:

а) единоличные;

б) коллегиальные;

в) коллективные.

Предпочтение способа организации выработки УР зависит от многих причин: компетентности руководителя, уровня квалификации коллектива, характера задач, ресурсов и т.д.

По характеру целей принимаемые решения могут быть представлены как:

а) текущие (оперативные);

б) тактические;

в) стратегические.

По причинам возникновения УР делятся на:

а) ситуационные, связанные с характером возникающих обстоятельств;

б) по предписанию (распоряжению) вышестоящих органов;

в) программные, связанные с включением данного объекта управления в определенную структуру программно-целевых отношений, мероприятий;

г) инициативные, связанные с проявлением инициативы системы, например в сфере производства товаров, услуг, посреднической деятельности;

д) эпизодические и периодические, вытекающие из периодичности воспроизводственных процессов в системе (например, сезонности сельскохозяйственного производства, сплава леса по рекам, геологических работ).

Важным классификационным подходом служат *исходные методы* разработки УР. К их числу можно отнести:

а) графические, с использованием графоаналитических подходов (сетевых моделей и методов, ленточных графиков, структурных схем, декомпозиции больших систем);

б) математические методы, предполагающие формализацию представлений, отношений, пропорций, сроков, событий, ресурсов;

в) эвристические, связанные с широким использованием экспертных оценок, разработки сценариев, ситуационных моделей.

По *организационному оформлению* УР делятся на:

а) жёсткие, однозначно задающие дальнейший путь их воплощения;

б) ориентирующие, определяющие направление развития системы;

в) гибкие, изменяющиеся в соответствии с условиями функционирования и развития системы;

г) нормативные, задающие параметры протекания процессов в системе.

Поскольку решения принимаются людьми, то их *характер* во многом несёт на себе отпечаток *личности менеджера*, причастного к их появлению на свет. В связи с этим принято различать уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения.

*Уравновешенные решения*принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею.

*Импульсивные решения***,** авторы которых легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надёжными, принимаются «с наскока», «рывками».

*Инертные решения*становятся результатом осторожного поиска. В них наоборот контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

*Рискованные решения* отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

*Осторожные решения*характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в ещё меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

Перечисленные виды решений принимаются, в основном, в процессе оперативного управления персоналом. Для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы менеджмента принимаются рациональные решения, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

## Структура принятия решения

Процесс принятия решения определяется в значительной мере четкостью его структуры.

Решение *с четко выраженной структурой* может быть представлено так, как это показано на рис. 1.

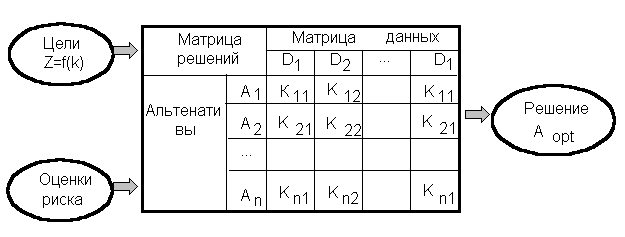


Рис. 1. Четко структурированное решение

По прогнозируемым пакетам данных D могут быть рассчитаны для альтернативных решений А прогнозируемые результаты К. Далее с учетом возможности риска выбирается альтернатива Aopt, которая наилучшим образом соответствует цели А.

*Слабо структурированное решение* представлено на рис. 2.

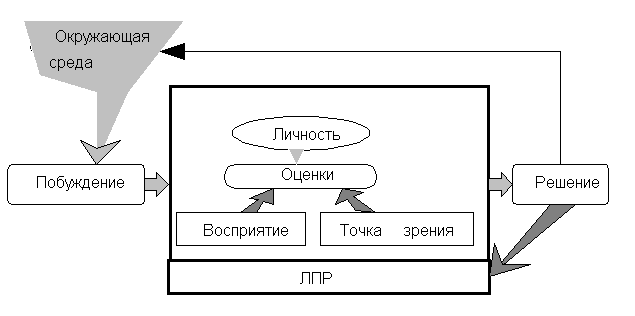


Рис. 2. Слабо структурированное решение

Принятое решение оказывает воздействие и на ЛПР (ответственность, углубление интуиции, приобретение опыта).

Ход решения можно рассматривать как выполнение взаимосвязанного набора этапов и подэтапов процесса решения. В каждом конкретном случае этот процесс будет естественно уточнен и индивидуализирован (табл.1).

Таблица 1

Содержание основных фаз принятия и реализации решения

|  |  |
| --- | --- |
| Фаза | Содержание фазы |
| 1. Сбор информации о возможных проблемах | 1.1. Наблюдение за внутренней средой фирмы 1.2. Наблюдение за внешней средой |
| 2. Выявление и определение причин возникновения проблемы | 2.1. Описание проблемной ситуации 2.2. Выявление организационного звена, где возникла проблема 2.3. Формулировка проблемы 2.4. Оценка ее важности 2.5. Выявление причин возникновения проблемы |
| 3. Формулирование целей решения проблемы | 3.1. Определение целей фирмы 3.2. Формулировка целей решения проблемы |
| 4. Обоснование стратегии решения проблемы | 4.1. Детальное описание объекта 4.2. Определение области изменения переменных факторов 4.3. Определение требований к решению 4.4. Определение критериев эффективности решения 4.5. Определение ограничений |
| 5. Разработка вариантов решения | 5.1. Расчленение задачи на подзадачи 5.2. Поиски идей решения по каждой подзадаче 5.3. Построение моделей и проведение расчетов 5.4. Определение возможных вариантов решения по каждой подзадаче и подсистеме 5.5. Обобщение результатов по каждой подзадаче 5.6. Прогнозирование последствий решений по каждой подзадаче 5.7. Разработка вариантов решения всей задачи |
| 6. Выбор лучшего варианта | 6.1. Анализ эффективности вариантов решения 6.2. Оценка влияния неуправляемых параметров |
| 7. Корректировка и согласование решения | 7.1. Проработка решения с исполнителями 7.2. Согласование решения с функционально-взаимодействующими службами 7.3. Утверждение решения |
| 8. Реализация решения | 8.1. Подготовка рабочего плана реализации 8.2. Его реализация 8.3. Внесение изменений в решение в ходе реализации 8.4. Оценка эффективности принятого и реализованного решения |

На практике, разумеется, все проходит не так гладко:

* подэтапы могут проходить не в такой очередности, они могут срываться, перескакивать, подчиняться обратным связям, перекрытиям, параллельному движению;
* процесс принятия решения тем более индивидуален, чем решение сложнее;
* ограниченный объем информации ограничивает рациональность решения, растет роль интуиции;
* предварительные установки по альтернативам влияют на выбор решения;
* нет стремления к оптимальному решению, если есть удовлетворяющее;
* участие нескольких лиц и организационные условия изменяют порядок прохождения подэтапов;
* менеджеры различным образом вмешиваются в структуру и процесс принятия решений, влияя, таким образом, на их качество.

**1.4 Факторы ,влияющие на процесс принятия решений.**

Рассмотрим этапы процесса принятия управленческих решений .

*Анализ ситуации.* Для возникновения необходимости принять управленческое решение нужен сигнал о внешнем или «прением воздействии, вызвавшем или способном вызвать Гонение от заданного режима функционирования системы, т.е. наличие управленческой ситуации. Поэтому одним из важнейших условий принятия правильного решения является анализ ситуации. Анализ управленческой ситуации требует сбора и обработки информации. Этот этап выполняет функцию восприятия организацией внешней и внутренней среды. Данные о состоянии основных факторов внешней среды и положении дел в организации поступают к менеджерам и специалистам, которые классифицируют, анализируют информацию и сравнивают реальные значения контролируемых параметров с запланированными или прогнозируемыми, что в свою очередь позволяет им выявить проблемы, которые следует решать.

*Идентификация проблемы.* Первый шаг на пути решения проблемы — ее определение, или диагноз, полный и правильный .Как принято говорить, правильно сформулировать про­ёму — значит, наполовину решить ее.

Существуют два взгляда на сущность проблемы. Согласно рому — проблемой считается ситуация, когда поставленные н не достигнуты или существует отклонение от заданного пня, например, мастер может установить, что производительность труда или качество изделий на его участке ниже нормы. В соответствии с другим — как проблему следует рассматривать также и потенциальную возможность повышения эффективности. Объединяя оба эти подхода, будем понимать под *проблемой расхождение между желаемым и реальным состоянием ,*являемого объекта.

Выявление и формулировка проблемы — весьма сложная процедура. Дело в том, что в момент своего возникновения многие важнейшие проблемы слабо структуризованы, т.е. не содержат очевидных целей, альтернативных путей их достижения представления о затратах и эффекте, связанных с каждым из вариантов. Доведение этих проблем до количественной определенности (структурирование) требует от руководителей не знаний и опыта, но и таланта, интуиции, творческого кода. Пользуясь медицинской терминологией, первый шаг в диаг­ностировании сложной проблемы — установление симптомов Общими симптомами болезни организации являются: низкие ~ прибыль, объем продаж, производительность труда, качестве товаров и услуг; высокие — издержки, текучесть кадров, много­численные конфликты. Выявление симптомов помогает опреде­лить проблему в общем виде, однако подобно тому, как различ­ные болезни нередко имеют общие симптомы (головная боль может быть вызвана *я* обычным переутомлением и гипертони­ей), различные причины могут вызывать сходные организаци­онные проблемы (низкое качество товара может быть следстви­ем как изношенности оборудования, так и недостаточной ква­лификации рабочих). Поэтому менеджеры должны более глубо­ко исследовать причины возникшей проблемы и не спешить устранять только ее симптомы.

Нельзя также забывать, что все элементы и работы в органи­зации взаимосвязаны и решение какой-либо проблемы в одной части организации может вызвать появление проблем в других. Поэтому, определяя решаемую проблему, следует стремиться к тому, чтобы число вновь возникающих при этом проблем было минимальным.

*Определение критериев выбора.* Прежде чем рассматривать возможные варианты решения возникшей проблемы, руководи­телю необходимо определить *показатели, по которым будет про­изводиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей. Эт*и пока­затели принято называть *критериями выбора.* Например, прини­мая решение о приобретении нового оборудования, можно ори­ентироваться на критерии цены, производительности, эксплуа­тационных расходов, эргономичности и т.п., а в случае приня­тия решения о приеме на работу нового сотрудника критериями выбора среди кандидатов могут быть образование, опыт работы, возраст, личные качества.

*Разработка альтернатив.* Следующий этап — разработка набора альтернативных решений проблемы. В идеале желатель­но выявить все возможные альтернативные пути решения про­блемы, только в этом случае решение может быть оптимальным. Однако на практике руководитель не располагает (и не может располагать) такими запасами знаний и времени, чтобы сфор­мулировать и оценить каждую возможную альтернативу. Менеджеры хорошо понимают, что поиск оптимального решения очень труден, занимает много времени и дорого стоит, поэтому *они* ищут не оптимальный, а достаточно хороший, приемлемый вариант , позволяющий снять проблему. Помогают отсечь заранее непригодные альтернативы критерии выбора, определенные

не предыдущем этапе.

Наряду с положением, когда варианты решения проблемы заранее известны или обнаруживаются без особых трудностей, иго возникают ситуации, при которых решаемая проблема не встречалась раньше, т.е. возможные альтернативы неизвестны и необходимо предварительно сформулировать. В таких случаях весьма полезны коллективное обсуждение проблемы и генерирование альтернатив.

*Выбор альтернативы.* Разработав возможные варианты решения проблемы, их необходимо оценить, т.е. сравнить достоинства и недостатки каждой альтернативы, и объективно проанализировать вероятные результаты их реализации. Для сопоставления вариантов решения необходимо иметь стандарты или критерии, по которым их можно сравнивать. Такие критерии выбора установлены на этапе 3 . С их помощью и производится выбор наилучшей альтернативы. Необходимо отметить, что поскольку выбор осуществляется, как правило, на основе нескольких, а не одного критерия, он всегда носит характер компромисса. Кроме того, при оценке возможных вариантов решения руководитель фактически имеет дело с прогнозными оценками сравниваемых величин, а они всегда вероятностные. Поэтому очень важно учитывать фактор риска, т.е. определять вероятность осуществления каждой аль­тернативы. Учет фактора риска приводит к пересмотру самого понятия наилучшего решения: им является не тот вариант, который максимизирует или минимизирует некоторый, показатель, а тот, который обеспечивает его достижение с *наиболее высокой*

*степенью вероятности.*

*Согласование решения.* В современных системах управле­ния в результате разделения труда сложилось положение, при котором подготавливают, разрабатывают решение одни работ­ники организации, принимают или утверждают — другие, а вы­полняют — третьи. Иначе говоря, руководитель часто утверждает и несет ответственность за решение, которого не разрабаты­вал; специалисты, готовившие и анализировавшие решение, не участвуют в его реализации, а исполнители не принимают уча­стия в подготовке и обсуждении готовящихся решений. Приня­тие управленческих решений в организации довольно часто ошибочно рассматривается как индивидуальный, а не групповой процесс. Между тем, хотя основные этапы ППР организациями и отдельными людьми совпадают, формирование решений в организации существенно отличается от индивидуального при­нятия решения. Именно организация, а не отдельный руководи­тель должна реагировать на возникающие проблемы. И не один руководитель, а все члены организации должны стремиться к повышению эффективности ее работы. Конечно, менеджеры выбирают курс для организации, но чтобы решение было реали­зовано, необходимы совместные действия всех членов организа­ции. Поэтому в групповых процессах принятия решений весьма существенную роль играет стадия согласования.

В идеальном случае исполнители действуют в соответствии с решениями менеджеров, однако практика далека от идеала и так. Происходит совсем не всегда. Признание решения редко бывает автоматическим,

даже если оно явно хорошее. Поэтому руково­дитель должен убеждать в правильности своей точки зрения, доказывать работникам, что его решение несет выгоды и орга­низации, и отдельным ее членам. Практика показывает, что ве­роятность быстрой и эффективной реализации значительно воз­растает, когда исполнители имеют возможность высказать свое мнение по поводу принимаемого решения, внести предложения, замечания и т.п. Тогда принятое решение воспринимается как свое, а не навязанное «сверху». Поэтому лучшей способ согла­сования решения состоит в привлечении работников к участию в процессе его принятия. Разумеется, этот способ не надо абсо­лютизировать: встречаются ситуации, когда это невозможно или нерационально и менеджер вынужден принимать решение еди­нолично, не прибегая к обсуждениям и согласованиям, но надо помнить, что систематическое игнорирование мнения подчи­ненных ведет к авторитарному стилю руководства.

*Управление реализацией.* 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 действия должен предпринять и какие для этого необходимы ресурсы. Если речь идет о достаточно крупных решениях, может потребовать разработки программы реализации решения. В ходе осуществления этого плана руководитель должен цедить за тем, как выполняется решение, в случае необходимости оказывать помощь и вносить определенные коррективы.

*Контроль и оценка результатов.* 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 служит этап контроля, выполняющий в данном процессе функцию обратной связи. На этом этапе производятся измере­ние и оценка последствий решения или сопоставление фактиче­ских результатов с теми, которые руководитель надеялся получить.

Не следует забывать, что решение всегда носит временный характер. Срок его эффективного действия можно считать рав­ном периоду относительного постоянства проблемной ситуации. За его пределами решение может перестать давать эффект 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. Контроль управленческих решений связан с осу­ществлением в организации функции контроля.

## Риск при принятии решений

Под риском понимается опасность ошибочного решения. Поскольку риск - опасность потерь, он означает негативное отклонение от цели. Так как будущее никогда неизвестно, все решения связаны с риском.

Риск может заключаться во влиянии на рентабельность, доходы, затраты, оборот и ликвидность (возможность всегда оплачивать свои счета).

Можно различать риск:

* общий (угрожает предприятию как целому);
* специальный по фактору (сырьевой, по оборудованию, энергии, персоналу, капиталу);
* специальный при изготовлении продукции (брак, не те способы, в НИОКР, в хранении);
* специальный при оценке продукции (при сбыте, в цехах, в гарантиях, в оплате).

Риск можно подразделить на калькулируемый и не калькулируемый, страхуемый и нет.

Для влияния на все виды риска у менеджера имеется определенный инструментарий (рис.3).

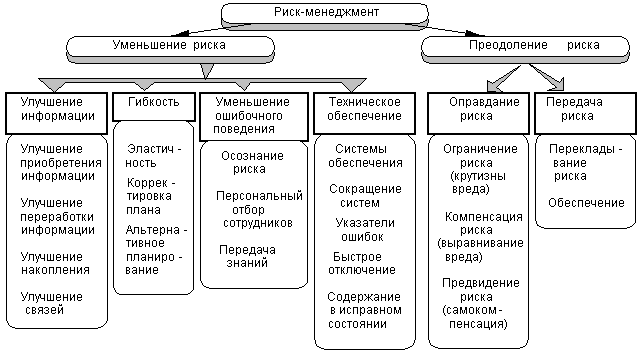


Рис. 3. Инструментарий снижения влияния риска

## 1.6. Реализация управленческих решений и их оптимизация

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения, принятие решения; реализация решения.

Стадии подготовки и принятия решений были рассмотрены выше.

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. 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.

Поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение. Принятые решения поступают в исполнительные органы и подлежат контролю за их реализацией.

Выполнение решения - это завершающая стадия, состоящая из организации выполнения решения, анализа и контроля выполнения. Наиболее распространенной ошибкой менеджеров является предположение, что если выбор в отношении решения сделан, то оно обязательно будет выполнено.

Следующий этап – это встраивание в решение механизма получения информации о ходе выполнения решения. Основой такого механизма должна стать система обнаружения ошибок и достижений в действиях по выполнению решения. Когда система такого отслеживания отклонений работает эффективно, тогда проблемы в выполнении решений могут быть предотвращены до того как они появятся.

*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.

Выполнение решения – это устранение породившей его проблемы, по отношению к которой было принято решение.

Организация выполнения решения предусматривает координацию многих людей. Менеджер должен стремиться избегать потенциальных конфликтов, заинтересовать и мотивировать людей на реализацию решения, расставить их таким образом, чтобы максимально использовались их способности.

Для этого составляется план мероприятий, превращающих решение в реальность.

При решении важных проблем 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. Окончательное решение принимается именно руководителем независимо от процедуры обсуждения и согласования.

Полученная в ходе отслеживания информация необходима для проведения корректировки действий. Отслеживание и обратная связь занимают в работе менеджера много времени. При этом информация из первоисточника всегда лучше, чем подготовленный кем-то отчет или данные из «вторых» рук. В первом случае замечается больше деталей и нюансов, делается более правильная оценка и достигается более верное восприятие потенциальных проблем и их решений. Это также позволяет показать подчиненным интерес менеджера к выполняемому решению.

Большую роль в принятии решения играет интуиция. Она включает в себя предчувствие, воображение, проницательность. Развитая интуиция – это умение держать все, что связано с проблемой, в голове в течение всего процесса. Всеобщий и одновременный охват проблемы и ее решения позволяет менеджеру с развитой интуицией быстро переходить от этапа к этапу. Часто опытные руководители, приняв верное решение, затрудняются объяснить, как они это сделали.

Оптимизация решения – это процесс перебора множества факторов, влияющих на результат. Оптимальное решение – это выбранное по какому-либо критерию оптимизации наиболее эффективное из всех альтернативных вариантов решение.

Методы оптимизации:

* анализ;
* прогнозирование;
* моделирование.

Моделирование – единственный, к настоящему времени, систематизированный способ увидеть варианты будущего и определить потенциальные последствия альтернативных решений.

Контроль - это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Контроль очень важен, для того чтобы организация функционировала успешно.

Функция контроля - это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

Равно важной является и положительная сторона контроля, состоящая во всемерной поддержке всего того, что является успешным в деятельности организации. Одним из важных аспектов контроля является определение того, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективны. Определяя успехи и неудачи организации и их причины, мы получаем возможность достаточно быстро адаптировать организацию к динамичным требованиям внешней среды.

Контроль не только позволяет проблемы и реагировать на них так, чтобы достигнуть намеченных целей, но и помогает руководству решить, когда нужно вносить радикальные изменения в деятельности организации.

Существует три основных вида контроля: предварительный, текущий и заключительный. В процессе принятия и реализации управленческих решений важны все *три вида контроля.*

*Предварительный контроль -*  осуществляется до фактического начала работ.

Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенной политики, процедур, правил и линий поведения. Прежде всего, он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам.

*Текущий контроль -* осуществляется непосредственно в ходе проведения работ.

Текущий контроль обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником.

Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических результатов, после проведения работы. Текущий контроль основывается на обратных связях.

*Заключительный контроль -* осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время.

Заключительный контроль он имеет две важные функции. Одна из них состоит в том, что заключительный контроль даёт информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации.

**1.7 Информационное обеспечение управленческих решений ,методы принятия решений.**

Современное общество живет в эпоху информатизации. Под *информатизацией общества* понимается повсеместная реализация мер, обеспечивающих возможность своевременного получения и использования полной и достоверной информации во всех областях знаний и видах человеческой деятельности. Предполагается, что информатизация общества повысит обоснованность и эффективность принимаемых на всех уровнях управления решений, а следовательно, и уровень развития науки и

экономики и, в конечном счете, качество жизни людей.

Управление, которое трактуется кибернетикой как воздействие на систему, ведущее к достижению поставленной цели, — его процесс информационный, поскольку взаимосвязь двух основных подсистем любой системы управления (управляющей и управляемой) осуществляется при помощи информации. Поэтому в современных организациях крайне важным условием успешного управления стало информационное обеспечение.

Информационное обеспечениеменеджмента заключается в создании эффективной системы сбора, обработки, хранения и передачи информации, необходимой для принятия обоснован­ных решений.

Сегодня к известным видам ресурсов любой организации — материальным, трудовым, энергетическим, финансовым — приба­вился новый, ранее не учитываемый — информационный.

Небывалый рост объемов информационных потоков и развитие современной микропроцессорной техники, интегрирован­ных сетей связи, новых информационных технологий привели к бурному подъему индустрии переработки информации и появ­лению новой науки — информатики. *Информатика —* это науч­но-практическое направление исследований, занимающееся анализом информационных процессов. Информатика охватыва­ет как теоретический аспект проблемы — методологию инфор­мационной деятельности в условиях массовой компьютериза­ции, так и прикладной — технологию эффективного примене­ния компьютерной техники для решения конкретных задач. Предметом информатики как науки является информационная технология.

*Информационная технология ~* это система методов и средств получения, передачи, обработки, хранения и распространения информации. По сути под информационной технологией на практике понимается технологическое применение компьютеров и других технических средств обработки и передачи информации. Как и всякая технология, информационная технология включает в свой состав определенные комплексы материальных средств (носители информации, технические средства ее измерения, пе­редачи, обработки и т.п.), способы их взаимодействия, а также определенные методы организации работы с информацией.

Информация очень разнообразна по содержанию и в зави­симости от вида деятельности, в которой используется, может классифицироваться (правда, довольно условно) как научная, производственная, экономическая, медицинская, демографиче­ская, юридическая и т.д. Каждый из видов информации имеет свою смысловую ценность, требования к точности, достоверно­сти и оперативности отражения фактов, определенные формы представления и фиксации на физическом носителе, а следова­тельно, и свои технологии обработки.

Современная компьютерная технология обработки информа­ции требует ее определенной формализации. Информация, пред­ставленная в формализованном виде, получила название «дан­ные». Как уже отмечалось выше, информация может размешаться на различных физических носителях (бумажных, магнитных) и на­ходиться в статическом или динамическом состоянии.

*Статическое состояние информации* связано с ее более или менее длительным организованным хранением и накоплением в базах данных. Под *базой данных* понимается вся необходимая для решения определенного класса задач Информация, записан­ная на машинных носителях и организованная по определенным правилам, обеспечивающим удобство хранения, поиска и преобразования данных.

*Динамическое состояние информации —* это ее движение в процессах коммуникации по каналам связи в виде информаци­онных потоков.

В деятельности крупных организаций, особенно имеющих региональную структуру, передача оперативной и достоверной информации становится первостепенным фактором нормаль­ного функционирования фирмы. Поэтомудля современного менеджмента характерно применение высокоэффективной внут­рифирменной системы информации, основанной на новейшей компьютерной технике, объединенной с помощью системы свя­зи в единую внутрифирменную сеть.

**Методы принятия решений.** В процессе разрешения сложных проблем с целью усиления способности менеджеров к принятию обоснованных и объективных решений могут приме­няться различные научные методы их разработки и оптимизации, которые принято делить на два основных класса: метод моделирования и методы экспертных оценок.

*Методы моделирования* (называемые также методами исследования операций) базируются на использовании математических моделей для решения наиболее часто встречающихся управленческих задач.

Разработка и оптимизация решения конкретной проблем методами моделирования — довольно сложная процедура, которая может быть представлена последовательностью основных этапов:

• постановка задачи;

• определение критерия эффективности анализируемой операции;

• количественное измерение факторов, влияющих на исследуемую операцию;

• построение математической модели изучаемого объект; (операции);

• количественное решение модели и нахождение оптималь­ного решения;

• проверка адекватности модели и найденного решений анализируемой ситуации;

• корректировка и обновление модели.

Количество всевозможных конкретных моделей почти так же велико, как и число проблем, для решения которых они разра­ботаны. Подробное их рассмотрение выходит за рамки настоя­щего учебника и является предметом специальной учебной дис­циплины, поэтому назовем лишь наиболее распространенные типы моделей.

*Методы экспертных оценок.* При разработке и обосновании многих решений, которые полностью или частично не поддаются количественному анализу, значительный эффект приносят методы экспертных оценок. Сущность экспертных методов принятия решений заключается в получении ответов специалистов на поставленные перед ними вопросы. Информация, полученная от экспертов, в целях минимизации погрешностей и влияния субъективного фактора Врабатывается с помощью специальных логических и математических процедур и преобразуется в форму, удобную для выбора решения.

Для подготовки и проведения экспертизы формируется организационная группа, обеспечивающая условия для эффективной работы экспертов. Основные задачи этой группы:

• постановка проблемы, определение цели и задач экспер-язы;

• разработка процедуры проведения экспертизы;

• отбор, проверка компетентности и формирование группы спертое;

• проведение опроса экспертов и получение их оценок;

• обработка, формализация и интерпретация полученной «формации.

Среди методов экспертных оценок широко распространены используются на практике методы группового опроса: метод эмиссий, метод «мозговой атаки», различные модификации ода «Дельфи». Большое значение этих методов состоит в том, что они усиливают элемент коллегиальности в процессе принятия сложных решений и, используя интуицию и коллективную генерацию идей, позволяют находить новые, оригинальные решения проблем, к которым нельзя прийти с помощью только логических рассуждений.

Между рассмотренными методами разработки и оптимизации решений на практике довольно трудно установить четкие границы, так как разрешение комплексных проблем современного менеджмента требует и комплексного использования

различных логических, статистических, математических и эвристических приемов. Поэтому не какая-то одна, а преобладающая группа способов и формирует тот или иной метод. Области применения методов принятия решений зависят в основном от характера решаемых проблем и условий принятия решений.

**ГЛАВА 2. Аналитическая основа процесса принятия решений на примере ГК «СВАМ Групп»**

**2.1. Характеристика ГК «СВАМ Групп»**

**Миссия компании «СВАМ Групп» -**

Мы не просто продаём товар – мы обеспечиваем бережливое производство и инсталляцию свето - прозрачных конструкций через организацию регулярных и своевременных поставок качественных комплектующих на территории РФ.

**Глобальная цель компании -**

Завоевание и удержание лидирующих позиций на рынке поставщиков качественных материалов для производства и монтажа СПК на территории РФ.

Продвижение высококачественной продукции под ТМ «PENOSIL» на территории РФ.

Группа компаний «СтройСистема СТ» занимается поставкой широкого спектра герметиков как для профессионального монтажа **оконных конструкций**, так и для бытового использования. Компания является эксклюзивным представителем в России торговой марки PENOSIL, эстонского завода «Кримелте». Ассортиментный перечень продукции в компании постоянно расширяется и обновляется, согласно основным тенденциям развития рынка СПК.

Всю историю Компании можно разделить на три этапа:

1. Созданная в 1994 году двумя учредителями Компания, как и многие участники малого бизнеса того времени занималась перепродажей строительных материалов различного направления, от сухих смесей до строительных герметиков. На тот момент численность штата составляла 5 человек и этот этап развития Компании в двух словах можно охарактеризовать как «дикий капитализм» когда можно было сегодня купить у компании А товар Б а завтра продать той же компании А тот же товар Б и при этом заработать неплохие деньги.

2. 1997 год стал определяющим для Компании. С тогда еще малоизвестным эстонским производителем монтажных пен и герметиков было достигнуто стратегическое соглашение об эксклюзивном представительстве на территории Российской Федерации интересов последнего. На этом этапе было принято решение развивать на рынке РФ направление материалов для производства и инсталляции светопрозрачных конструкций (далее СПК) то, что в повседневной жизни мы называем пластиковыми окнами. Это было действительно рискованное, но, как оказалось судьбоносное решение, поскольку на тот момент о таком материале как пенополиуретановая монтажная пена знали очень немного людей, даже в среде профессионального строительства. С конца 2002 года использование монтажной пены как основного элемента герметизации при инсталляции СПК необходимо согласно ГОСТа 30971-2002. На сегодняшний день это единственное технологическое решение, позволяющее монтажному шву должным образом исполнять свое функциональное назначение на всем протяжении эксплуатации окна.

3. ***Компания сегодня***:

С 2004 года происходит качественный рывок в развитии Компании, прежде всего обусловленный такими факторами, как:

- геометрически-прогрессирующий спрос на строительные герметики этого назначения

- успешно проведенный в конце 2005 года ребрендинг всех товарных линеек Компании, весьма правильное сегментирование и структуризация продаж, приобретение имиджа надежного продукта

- признание торговой марки основного бренда Компании потребителями в масштабе РФ;

- временная фора полученная Компанией по сравнению со многими появившимися позднее конкурентами; вместе с этим агрессивная политика продвижения позволила захватить лидирующую позицию на рынке и развивать это преимущество далее

- привлечение грамотного наемного менеджмента, что, с одной стороны, позволило провести реструктуризацию Компании, расставить приоритеты развития, ввести плановую систему деятельности и упорядочить работу в целом, с другой - собственники смогли сосредоточить усилия на стратегических вопросах развития, а именно получение контрактов на поставку новых товарных групп, упорядочение отношений со стратегическими поставщиками, оптимизация ВЭД.

На данный момент Компания является одним из лидеров по объемам продаж полиуретановых и силиконовых герметиков, применяемых при инсталляции СПК, а так же заметным игроком по перечню материалов, применяемых при изготовлении СП конструкций. В ассортиментном перечне насчитывается 18 товарных групп, номенклатура составляет порядка 400 номенклатурных единиц. В штате насчитывается более 90 сотрудников, складские площади составляют 4500 кв.м, благоустроенный офис, удобные подъездные пути, развитая система дистрибуции.

Клиентами Компании являются следующие три группы потребителей: компании-комплектовщики, магазины и оптовые базы, компании-производители СПК. На долю первых приходится порядка 60% всего оборота, на долю вторых и третьих 30 и 10 соответственно. На 2007-2009 годы основной задачей в плане развития отношений с клиентами стоит окончательное формирование и упорядочение региональной дилерской сети, с программами поддержки, продвижения и мотивации дилеров и их клиентов. Стратегически важным принципом работы Компании есть сотрудничество только с производителями, минуя посредников, с несколькими из них заключены эксклюзивные договора, прямые поставки осуществляются из таких стран, как Эстония, Италия, Китай, Швеция, Германия. Неоспоримым конкурентным преимуществом Компании является так же гибкость и скорость принятия решений, демократичность собственников, соизмеримость степени формализации бизнес-процессов организационной структуре.

**2.2. Описание коммерческого подразделения компании**

Коммерческое подразделение компании ООО ПКФ «Стройсистема СТ»» как обособленная экономическая единица имеет все необходимые атрибуты, Как открытая система его можно представить следующим образом (схема 1) Существует вполне классическая система взаимодействия подразделения с другими, а так же с потребителем. Толстыми стрелками показаны наиболее интенсивные потоки. Рассмотрим каждый блок в отдельности с точки зрения влияния на подразделение, сильные и слабые стороны такого влияния.

*Схема 1 Подразделение, как открытая система*

Система управления

Коммерческое подразделение (как система)

Отдел снабжения

потребитель

Складское хозяйство

Бухгалтерия

Маркетинг

Отдел технической поддержки

***Группа потребителей*** была рассмотрена нами выше.

***Отдел Снабжения –*** в данном случае блок рассматривается исключительно как подразделение компании, без проекции на него таких факторов, как поставщики и кредиторы. Следует отметить, что отдел находится в стадии становления в связи с новой системой планирования поставок, внутренними перестановками, новыми людьми, расширением ассортиментных групп товаров. В связи с этим на данном этапе нет абсолютного взаимодействия подразделений, не до конца отлажена система обратной связи, есть ошибки в планировании поставок, срывы последних.

***Бухгалтерия –***  работает весьма эффективно с точки зрения подразделения. Из недостатков можно назвать несколько импульсивный характер главбуха, но это компенсируется высоким профессионализмом.

***Складское хозяйство –*** в определенной степени самое слабое звено. На то несколько причин: рост складских площадей и ассортиментного перечня в разы за год, отсутствие сплоченной складской команды (высокая текучка, алкоголизм), несколько переездов за год, не доведенная до ума система учета.

***Маркетинг –*** подразделение как таковое сформировано не так давно, команда профессионалов еще не установилась. В настоящее время этот отдел больше напоминает отдельное дизайнерско-рекламное агенство, хотя они успешно справляются с поставленными им задачами именно этого характера.

***Отдел технической поддержки*** – был организован весной 2008 года, как назревшая необходимость введения обособленной единицы. До этого роль технического специалиста исполнял один из региональных менеджеров компании, имеющий большой стаж работы и опыт. Данный специалист занимается решением разнообразных вопросов технического характера, проведением, экспериментов и опытов, обучением новых сотрудников, подготовкой системы аттестации сотрудников; решением вопросов, связанных с поступающими от конечных потребителей рекламаций, а также дальнейшим решением вопросов с поставщиками по мере своей компетенции.

По мере развития и роста компании, данный сотрудник имеет все более весомую роль в работе всей компании, разгружая своим функционалом остальных сотрудников компании.

***Управление –*** управление подразделением осуществляется Руководителем отдела и частично Коммерческим директором. Положительные моменты – формализованы основные бизнес-процессы, выстроены цепочки взаимосвязей, созданы мотивационные схемы для подразделения, введена система план-фактного анализа продаж. Отрицательные – дублирование функций, перегруженность полномочиями, незавершенность некоторых структурных процессов, несовершенность мотивационных схем, неоптимальная система контроля. Управление по задачам.

***Промекжуточный итог*:** абсолютно четко видно присутствие внешних системных рисков, угрожающей эффективной работе подразделения. Основная причина – Компания переживает стадию бурного роста, за счет этого происходит постоянное усложнение существующих и появление новых бизнес-процессов, система управления реагирует с опозданием, постоянный дефицит квалифицированных сотрудников в купе с несовершенными системами мотивирования, планирования и контроля. Все эти задачи вынесены на первую полосу, есть понимание в необходимости изменений, основные силы менеджеров компании направлены на их решение. На выстроенной сиситеме планирования продаж и мотивации сотрудников, с уточнением всех нюансов и учетом «состояния кризиса» строится сейчас система планирования работы всех подразделений.

2009 год окажется для компании *решающим годом* в плане четкого налаживания системы обратных связей между отделами.

* 1. **Формирование матрицы функций для подразделения, ее анализ.**

*Таблица 1 Матрица функций подразделения*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование функции | Структурные единицы | | | | | | |
| Генеральный директор\* | Коммерческий директор | Руководитель отдела продаж | Региональные  отделы | Руководитель операционного отдела(бухгалтерия) | Технический отдел | Офис - менеджеры |
| 1.Управление информационными потоками | С | С/О/К | И/О |  |  |  |  |
| 2.Управление человеческими ресурсами | С/К | С | И/О |  | С |  |  |
| 3.Общее управление подразделением |  | С/К | И/О |  |  |  |  |
| 4.Разработка ценовой стратегии и тактики | И/К | И/О/К | С/О |  |  |  |  |
| 5.Разработка, внедрение и контроль выполнения планов продаж |  | С/К | И/О/К |  |  | С/О/К |  |
| 6.Сегментация рынка и расстановка приоритетов |  | С/К | С/К | И/О |  |  |  |
| 7.Поиск клиентов |  | С | С/К | И/О |  |  |  |
| 8.Пред- и послепродажная работа с клиентами |  | К | С/К | И/О |  | С/К |  |
| 9.Работа с рекламациями | С | С | С | И/О | С/О | И/О/К | С |
| 10.Мониторинг рынка |  | С/К | С/К | И/О |  |  |  |
| 11.Мониторинг конкурентов | С | С | С/К | И/О |  | И/С |  |
| 12.Прием заявок |  |  |  | И/О/К/С |  |  | С |
| 13.Обработка заявок |  |  |  | И/О/К | К |  | С |
| 14.Выписка документов |  |  |  | К/И/О | С/К |  |  |
| 15.Взаимодействие с отделом доставок |  |  | С | И/С | С |  |  |
| 16.Взаимодействие со складом |  |  | С | И | С | С |  |

\* Ген. директор включен в матрицу, т.к. участвует в исполнении многих функций

И – исполнитель, С – соисполнитель, О – ответственный, К - контролер

Из составленной матрицы бизнес-процессов видно, что:

- многие функций дублируются

- наличие значимых функций в целом соответствует качеству исполнения

- значимые функции распределены неравномерно, работа с рекламациями (здесь другого слова как «кошмар» не подобрать)

- в связи с несовершенством отдела маркетинга, отсутствием кадрового отдела, их функции выполняются непосредственно топами, т.е. явное неравномерное распределение функций, значительная часть рабочего времени менеджеров уходит на текучку, «тушение пожаров».

*РЕЗЮМЕ:*  *Топ-менеджменту следует делигировать часть полномочий руководителю подразделения, маркетинга, снабжения.*

*Это также будет совершенствоваться в последующей работе компании.*

**2.4***.* **Исследование организационной структуры коммерческого подразделения компании.**

Рассмотрим организационную структуру коммерческого подразделения компании. Она нам будет необходима для дальнейшего анализа процессов принятия решений в организации.

*Схема 1 Подразделение, как открытая система*

Руководитель подразделения

Региональный отдел Юг

Коммерческий директор

Региональный отдел Поволжье

Региональный отдел Центр

Региональный отдел Сев-Запад

Региональный отдел Урал

Региональный отдел Сибирь

егиональны отдел Сибирь

Региональный отдел ДВ

Данная структура является строго функциональной, у каждого подразделения есть четко сформулированные задачи и полномочия, прописанные в должностных инструкциях.

Она способствует достижению стратегических целей, а так же эффективному исполнению регулярной и проектной деятельности.

- оптимальное (на данном этапе) количество уровней управления

- интенсивность информационных потоков распределена равномерно

*РЕЗЮМЕ:* Сама структура подразделения представляется весьма эффективной для достижения стратегический целей как подразделения так и компании в целом, однако есть несоответствующее ей распределение бизнесс-процессов, т.е. дублирование одних и неэффективное использование других. Данное положение не критическое, но этот факт мешает нормальному выполнению текущей и проектной деятельности.

**2.5. Управленческие решения, принимаемые коммерческим подразделением компании.**

Автор данной работы также относится к коммерческому отделу описываемой компании и принимает участие в подготовке некоторых управленческих решений.

*Управленческие решения подразделения:*

1. Развитие бизнеса на территории РФ с учётом всех требований компании и предоставление и принятие предложений по его оптимизации.

2. Осуществление и координация стратегий и тактик маркетинговой деятельности по продвижению ассортимента компании на территории РФ с целью увеличения спроса на продукцию и реализации её на рынке.

3. Планирование, подготовка и осуществление работы с партнерами компании.

4. Осуществление аналитической работы по обзору рынка региона, деятельности компаний-конкурентов, своей деятельности и мероприятий, проводимых на территории РФ.

5.  Стратегическое и оперативное управление отделом продаж РФ. Кадровые перемещения, карьерный рост.

6.  Формирование необходимых отчётов в соответствии с установленными в компании формами и требованиями, обеспечение их сохранности.

7.  Разработка плана действий, включающее совместные акции, с целью укрепления и  развития взаимоотношений, с ключевыми партнерами.

8.   Организация, распределение, реализация и контроль целевого использования бюджета отдела продаж РФ.

9. Планирование и выполнение финансово-маркетинговых планов, планов продаж. Распределение планов продаж между региональными отделами.

10. Осуществлять подбор персонала, построение команды.

11. Оценка профессиональной пригодности и рентабельности персонала. Разрабатывать качественные / количественные задачи и стандарты, критерии оценки деятельности сотрудников.

12. Мотивация сотрудников, начисление бонусных составляющих сотрудникам компании по итогам выполненной работы и решения поставленных задач.

*Решения, в подготовке которых, автор работы принимает непосредственное участие:*

1. Планирование, подготовка и осуществление работы с компаниями-партнерами. Разработка, внедрение и отслеживание ценовой политики в регионе.

2. Осуществление аналитической работы по обзору рынка региона, своей деятельности и мероприятий. Анализ деятельности конкурентов на закрепленной территории.

4.  Формирование необходимых отчётов в соответствии с установленными в компании формами и требованиями, обеспечение их сохранности.

5.  Разработка планов действий, включающих совместные акции, с целью укрепления и  развития взаимоотношений с ключевыми партнерами.

6.  Организация, распределение, реализация и контроль целевого использования регионального бюджета

8. Планирование и выполнение финансово-маркетинговые планов, план продаж.

9. Осуществление подбора персонала, построение команды в рамках своего подразделения, а также у компаний-партнеров, нанимающих отдельных сотрудников для работы с нашим ассортиментов товаров.

10. Оценка профессиональной пригодности и рентабельности персонала

11. Разработка качественных / количественных задач и стандартов, критериев оценки деятельности сотрудников.

*Рассмотрим процедуру подготовки, принятия и реализации конкретного управленческого решения в компании по форме, представленной ниже.*

1. Рассматриваемое УР – введение новой группы товаров в ассортимент, предлагаемый компанией.

(например: комплектующие материалы для производства стеклопакетов).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этапы процедуры | Содержание | Участвующие подразделения и исполнители | Способы выполнения работ |
| Постановка проблемы | Введение в ассортимент компании новых групп товаров (дистанционная рамка, материалы для первичной и вторичной герметизации стеклопакетов, сопутствующие материалы). | \*Генеральный директор  \*Коммерческий директор  \*Начальники отдела продаж  \*Начальник отдела закупок | Совещание, обсуждение первоначальных общих вопросов |
| Анализ и обработка исходной информации | Ассортимент на рынке, предложения поставщиков, рентабельность данных групп товаров, необходимость введения.  Анализ предложений у конкурентов. | \*Генеральный директор  \*Коммерческий директор  \*Начальники отдела продаж  \*Начальник отдела закупок | Совещание, обсуждение первоначальных сведений.  Предоставление первичной информации друг другу по данному вопросу |
| Разработка вариантов решения | 1.Выявление по ключевым партнерам компании необходимого ассортимента из всех существующих на рынке.  2.Определение ценовых категорий через лояльных клиентов компании  3.Количественное определение потребностей клиентов компании в новых товарах.  4.Определение нюансов по работе с новым ассортиментом.  5.Переговоры с поставщиками-основными игрокам на рынке интересующих нас продуктов.  6.Проработка логистической составляющей(таможенные брокеры)  7. Проработка складских возможностей компании под выделение складских площадей для новых групп товаров.  8. Проработка финансовых составляющих. | \*Ведущие менеджеры по продажам  \*Начальники отдела продаж (Москва, Регион. отдел)  \*Технический специалист  \*Начальник отдела снабжения  \*Начальник складского комплекса  \*Бухгалтерия  \*Коммерческий директор | Сбор и обработка информации (путем личного общения, телефонных звонков)  Ведение переговоров.  Обмен полученной информацией.  Составление промежуточных отчетов для предоставления руководству. |
| Выбор окончательного варианта | Итоговый анализ полученной информации от разных отделов компании. Выбор окончательного ассортиментного перечня(номенклатуры). | \*Генеральный директор  \*Коммерческий директор  \*Начальники отдела продаж  \*Начальник отдела закупок  \*Начальник складского комплекса  \*Бухгалтерия | Обмен полученной информацией  Обсуждение и итоговое принятие решения |
| Организация выполнения решения | \*Подписание контрактов с поставщиками материалов.  \*Логистика с завода до склада компании.  \*Подготовка складских помещений под новые группы товаров. Обучение складских сотрудников.  \*Расчет отгрузочных цен для отдела продаж.  \*Введение в базу (программа 1С) новой номенклатуры.  \*Оповещение сотрудников компании об окончательном внедрении новых групп товаров.  \*Задание для маркетинга о составлении продвигающих программ и оповещении о начале продаж новых групп товаров (реклама, листовки, информационные письма партнерам).  \*Составление обобщенной информации о каждой номенклатуре техническим отделом компании – памятка менеджеру.  \*Оповещение отделом продаж партнеров компании о расширении ассортимента продуктов и начале продаж новых групп товаров. | \*Генеральный директор  \*Коммерческий директор  \*Начальники отдела продаж  \*Начальник отдела закупок  \*Начальник складского комплекса  \*Бухгалтерия  \*Технический специалист  \*Менеджеры отдела продаж  \*Сотрудники склада  \*Отдел маркетинга  \*Менеджеры отдела закупок | Ведение переговоров.  Составление обобщающей справочной информации для сотрудников и партнеров.  Обучение сотрудников компании. |
| Контроль выполнения решения | \*Подготовка рабочего плана реализации, его реализация.  \*Внесение изменений в решение в ходе реализации \*Оценка эффективности принятого и реализованного решения | \*Генеральный директор  \*Коммерческий директор  \*Начальники отдела продаж  \*Начальник отдела закупок | Проведение общих собраний(планерок) с целью анализ и обработка обратной информации. |

Как мы видим из приведенного выше примера, в процедуре подготовки, принятия, и реализации управленческого решения задействованы все подразделения компании.

Максимальное количество подразделений и их сотрудников задействованы на этапе разработки вариантов решения и организации его выполнения. На данных этапах задействованы силы как топ - менеджмента, так и среднего и низшего звена компании.

Но не все управленческие решения, принимаемые в компании, требуют участия такого количества лиц и отделов.

В качестве примера рассмотрим *процесс составления и согласования годовых планов продаж сотрудниками регионального отдела продаж компании.*

Организационная процедура:

Региональный Отдел продаж (на 30.12.2008):

* Руководитель регионального отдела продаж
* Ведущий менеджер по продажам (7человек)
* Менеджер по работе с клиентами (6 человек)

Документы в процедуре:

1. План продаж за 2008 год
2. Отчет по фактическому плану продаж за 2008 год
3. Распоряжение о составлении нового плана продаж на 2009 год с заложенным приростом 10%
4. Инструкция по составлению плана
5. План на 2009 год

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  |  | |  | | --- | | 1 2 3 4 | |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Ведущий менеджер по продажам | | Подготовка отчета |  |  |
|  |  | |  | | --- | |  | | 3,4,5’ |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  | 1 2 5 |  |  |
|  |  | |  | | --- | |  | |  |  |
|  |  |  |  |  |
| руководитель отдела продаж | | Утверждение отчета |  |  |
|  |  |  | 1, 2, 5’ | |
|  |  |  |  |
|  |  | 5 |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  | По назначению |  |  |
|  |  |  |  |  |

Рассмотрим фрагмент схемы принятия управленческого решения по составлению плана продаж на 2009 год ведущим менеджером регионального отдела:

|  |  |
| --- | --- |
| Руководитель отдела продаж | 5  Утверждение отчета  2, 5’ |
| Ведущий менеджер региона | Подготовка отчета  1,2,5’  3,4 |
| Менеджер по работе с клиентами |  |

Из данного фрагмента схемы видно, что принятие решения о составлении плана продаж на 2009 год по региону происходит без содействия третьих лиц. Решение напрямую принимает ведущий менеджер по продажам региона на основании имеющихся и полученных в ходе работы данных. Основной документ, на который основывается управляющий регионом, это план - фактный анализ продаж региона за прошлый год. На основании этого отчета и инструкции по составлению нового плана продаж, составляется план продаж по регионам на 2009 год. Но в настоящее время при составлении плана продаж на 2009 год учитывается, что работа компании будет проходить в «период кризиса» и уже сейчас явным является то, что потребуется корректировка согласованным годовых планов, согласно меняющимся экономическим тенденциям.

Далее составленный план поступает к начальнику регионального отдела, который тщательно изучает полученную от управляющего регионом информацию. Если вопросов не возникает, то сводные данные всего регионального отдела передаются в отдел закупок и коммерческому директору. На основании данных планов, подготовленных региональным отделом строятся планы отдела закупок на весь год, в первую очередь на товары, имеющие длинную логистическую составляющую(Китай, Турция) .

Но в данных условиям работы следует отметить, что при изменении экономической обстановки в стране, может потребоваться корректировка годового планирования. Поэтому, на мой взгляд, более адекватным в настоящий момент было бы составление квартальных планов продаж и соответственно квартальных планов закупок, естественно с поддержанием товарных запасов на складах по основным группам товаров категории А.

В связи с тем, что ГК «СтройСистема СТ» переживает бурный и активный рост на протяжении нескольких последних лет, а также с его ожидающимся продолжением,и как следствие - еще не «устоявшимся» коллективом сотрудников (в особенности новых отделов, либо расширяющихся старых), для оптимизации процесса принятия управленческих решений необходима разработка четкой схемы принятия решений, структурированности подразделений, определения функционала каждого сотрудника, а также налаживания коммуникационных каналов между отделами в целом и каждым сотрудников в частности. А также необходимо принятие решения о делегировании некоторых полномочий другим сотрудникам компании. Все это позволит оптимизировать временные, информационные ресурсы для подготовки и принятия управленческих решений, а также вовремя принимать корректирующие меры по ходу реализации принятых решений.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Деятельность любой организации состоит из двух неразделимых процессов: *процесса управления,* который заключается в реализации функций планирования, организации деятельности, мотивации, контроля, и *управляемого процесса,* который состоит из множества взаимосвязанных операций, направленных на достижение целей организации.

Важнейшим резервом повышения эффективности всего общественного производства является повышение качества принимаемых решений, которое достигается путем совершенствования процесса принятия решений.

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Совершенствование процесса принятия обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности достигается путем использования научного подхода к данному процессу, моделей и количественных методов принятия решений.

***Управленческое решение*** - это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента. Менеджером можно назвать человека только тогда, когда он принимает организационные решения или реализует их через других людей. Принятие решений – составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решений пронизывает все, что делает управляющий, формулируя цели и добиваясь их достижения. Именно этим и обусловлена несомненная актуальность данной работы.

Целью данной работы являлся анализ процесса принятия и реализация управленческих решений на примере ГК «СтройСистема СТ». В связи с поставленной в работе целью были рассмотрены следующие вопросы:

* анализ понятия управленческого решения;
* характеристика сущности и характерных особенностей решений;
* дана классификация управленческих решений;
* анализ структуры принятия решения;
* анализ методов, факторов и стадий принятия решений;
* анализ возможных рисков при принятии решений;
* приведены практические примеры принятия управленческих решений на примере ГК «СтройСистема СТ».

**СПОСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 1996. - 192 с.
2. Бочкарев А., Кондратьев В., Краснова В., и др. 7 нот менеджмента.- 5-е изд., доп.- М.: ЗАО «Журнал Эксперт», ООО «Издательство ЭКСМО» 2002.- 656 с.
3. Герчикова И.Н. Процесс принятия и реализации управленческих решений. //Менеджмент в России и за рубежом, 2003. № 12. – с. 39-42
4. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала. - М., 2002.
5. Гуджоян О.Л. и др. Методы принятия управленческих решений. Учебное пособие. - М.: 1997.
6. Евланов А. Г. Теория и практика принятия решений. — М.: Экономика, 2004. — 175 с.
7. Лебедев О.Т. Основы менеджмента. – СПб: Издательский дом МиМ, 2003.
8. Литвак Б.Г. Управленческие решения. Учебник. - М.: 1998.
9. Менеджмент организации. Учебное пособие. /Под редакцией З.П. Румянцевой и Н.А. Саломатина. - М.: Инфра-М, 2003.
10. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М., 2004
11. Рейльян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. - М.: Юнити, 2003.
12. Ромащенко В.Н. Принятие решений: ситуации и советы. – Киев, 2003.
13. Управление организацией: Учебник. /Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина.- 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003.- 669 с.
14. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. – М.: Интел-синтез, 2001.
15. http://www.socioego.ru/jp\_1.html#2
16. http://bank.orenipk.ru/
17. http://quality.eup.ru