# Уральский Государственный Технический Университет

# Нижнетагильский Институт

**Курсовая работа по менеджменту.**

**Тема: Модели и методы принятия решения.**

**Студент : Чернов Е.Н.**

**Гр. - 248**

**Преподаватель :Майзлер И.Г.**

**Нижний Тагил**

**2000**

**Содержание.**

**1.Введение.........................................................................3**

**2.Организационные решения ...………………………4**

**3. Этапы решения проблем……………………………5**

**4. Методы анализа и решения проблем……………..7**

**5. Как проводить совещания…ю…………………….10**

**6.Требования предъявляемые**

**к управленческому решению ..................................11**

**7.Технология подготовки, принятия**

**и реализации решения..............….............................12**

**8. Практическая часть...............…...............................17**

**9. Заключение...................................…...........................22**

**10. Библиографический список...................................24** **Введение.**

Одна из основных и наиболее ответственных функций, выполняемых руководителем в процессе управления, - принятие решений. От правильности и своевременности управленческих решений зависит эффективность управления, а следовательно, и эффективность производства.

В развитии интенсивной экономики часто приходится идти неизвестными путями, экспериментировать. Поэтому особую важность приобретает умение вырабатывать управленческие решения с неизбежным риском.

Решения по управлению производством в этих условиях отличаются особой ответственность, и сложность их выработки возрастает.

Управленческое решение - это директивный документ, организующий, направляющий и стимулирующий совместную деятельность коллектива (или коллективов).

Решения группируются по нескольким признакам: *по содержанию* (экономические, информационные, политические, организационные, технические), *по уровню управления* (решение мастера, начальника цеха, директора, генерального директора, министра), *по форме, срокам и т.д.* Решения могут быть общими, затрагивающими все предприятие, его производственную и хозяйственную деятельность, и частными, касающимися какой-либо подсистемы или ситуации. Некоторые решения обращены к внешним организациям.

Решения бывают оперативными и стратегическими. В оперативных решениях меняются в основном сроки, отдельные количественные параметры, конкретные исполнители, в то время как общие задачи, технология, кадры в целом остаются теми же. Такие решения принимаются быстро, без большой дополнительной подготовки. Стратегические решения носят творческий характер. Они предусматривают не только количественные, но и качественные изменения в структуре производства и соответственно в его результатах. Такие решения являются следствием анализа, поиска, расчетов, споров и размышлений большой группы людей. Стратегические решения - это согласованная программа взаимосвязанных мероприятий, обязательная для выполнения трудовым коллективом и направленная на преодоление возникающих противоречий в производстве.

Еще решения классифицируются на решения принятые индивидуально и коллективно.

**2. Организационные решения.**

Человека можно назвать менеджером тогда, когда он принимает организационные решения и реализует их через других людей, учитывая при этом их собственные цели и интересы. Принятие решения, как и обмен информацией, является основной составляющей любой управленческой деятельности.

***Решение -*** *это выбор наиболее приемлемой альтернативы из возможного многообразия вариантов.*

Организационное решение - это выбор, который делает руководитель, чтобы выполнить свои обязанности, определенные его должностью. Цель организационного решения - обеспечение последовательного движения организации к намеченным целям.

Организационные решения бывают запрограммированными и незапрограммированными. Запрограммированными решениями являются те, которые сопутствуют получению результата, и определены некоторой, уже отработанной последовательностью шагов, решений или действий. Незапрограммированные решения - те, которые возникают вследствие новой необычной ситуации.

Компромисс - соглашение, достигнутое путем приемлемых взаимных уступок.

Интуитивное решение - выбор, сделанный только на основе ощущения, озарения.

Решения, основанные на суждениях - это выбор, основанный на знаниях или в соответствии с накопленным опытом.

Существует несколько разновидностей решений, типичных для сферы управления:

1. В процессе планирования принимаются следующие решения: решение о сверхзадаче и природе бизнеса; о целях; о взаимодействии с внешним окружением; о стратегии и тактике, которые выбираются организацией для достижения поставленных целей.
2. В процессе организации деятельности компании принимаются следующие решения: о структурировании работы организации; о координации функционирования различных блоков; о распределении полномочий между руководителями подразделений; о структуре организации при изменении внешнего окружения.
3. В процессе мотивации персонала принимаются следующие решения: о потребностях подчиненных; об удовлетворении их потребностей; о производительности работы подчиненных и об их удовлетворенности работой.
4. В процессе контроля принимаются следующие решения: об измерении результатов работы; об оценке этих результатов; о том, насколько достигнуты цели организации; о корректировке целей.

***Рациональное решение -*** *это решение, которое основывается на базе аналитического процесса, и часто не зависящее от предшествующего опыта.*

**Этапы решения проблем.**

Диагностирование сложной проблемы - это осознание и установление причин затруднений и имеющихся возможностей их преодоления. К признакам наличия проблем в организации относятся: низкая прибыль; относительно малый сбыт продукции; низкая производительность труда и качество продукции; чрезмерные издержки в производственном процессе, различные конфликты в организации и большая текучесть кадров. Выявление этих симптомов позволяет определить общие проблемы в данной организации. Для более детального анализа существующих проблем необходимо собрать предварительную информацию, касающуюся состояния внешней и внутренней среды организации.

.Причины затруднений чаще всего зависят от конкретной ситуации и конкретных руководителей: возможно, это недостаточное количество работников необходимой квалификации; отсутствие прогрессивной технологии как руководства различными процессами, связанными с функционированием организации, так и непосредственно производственным процессом; острая конкуренция; иногда даже действующие законы и нормативные акты в данной стране.

Формулировка набора альтернатив или альтернативных решений является принципиально важным моментом. Очень часто непродуманные немедленные действия приводят к усугублению данной проблемы. Желательно выявить максимум возможных действий, которые помогли бы решить данную проблему, а затем проран жировать возможные действия по своей эффективности и реализуемости. Рассмотрим процесс анализа альтернатив:

а) если проблема была определена правильно, альтернативы тщательно взвешены, и им дана обоснованная оценка, принять решение относительно просто.

б) если проблема оказалась весьма сложной, и возможные альтернативы не отвечают оптимальному (желательному) результату, в этом случае значительную роль играет имеющийся опыт в данной области деятельности.

Решение окажется более оптимальным , если оно будет согласовано с теми, кого непосредственно затрагивает, или с теми, кто помогал в подготовке принятия данного решения. В связи с этим, для успешной реализации любого значимого решения целесообразно привлекать к его выработке наибольшее количество сотрудников организации.

После того, как решение принято, и начало осуществляться, обязательно необходимо установление обратной связи. Система контроля необходима для обеспечения оптимального исполнения данного процесса или действия. Обратная связь позволяет руководителю частично корректировать принятое решение, и способствовать его лучшей реализации.

Оценка результатов реализации решений позволяет учесть имеющийся опыт просчетов и недостатков в последующей работе.

Существуют другие факторы, влияющие на принятие решений.

Личностные оценки руководителем важности данной проблемы часто содержат субъективные суждения. Каждый человек обладает своей системой оценки, которая определяет его действия, и влияет на принимаемое решение. Подход к принятию управленческих решений чаще всего основано на определенной системе ценностей. В связи с этим, руководитель, который во главу своей деятельности ставит максимизацию производительности труда любыми средствами, часто забывает о проблемах организации оптимального, эффективного процесса работы сотрудников. Это может выражаться в отсутствии должных условий труда, возможностей для отдыха, хорошего дизайна рабочих помещений.

На принятие решений влияют поведенческие ограничения, то есть факторы, затрудняющие межличностные и внутриорганизационные коммуникации. Например, часто руководители по-разному воспринимают существование и серьезность проблемы. Они могут по-разному воспринимать ограничения и альтернативы. Нередко это ведет к возникновению различных конфликтов между ними в процессе принятия и реализации решений.

В организации все решения, как правило, взаимосвязаны. Часто важное решение базируется на предшествующих нескольких решениях, и в свою очередь, создает альтернативы для принятия последующих решений. Эта способность видеть взаимосвязь решений является одним из главных критериев выбора и назначения руководителей высшего звена. Менеджеры, обладающие такой способностью, часто являются кандидатами на повышение по службе.

**Методы анализа и решения проблем.**

Модели и методы принятия решений.

Умение принимать решения необходимо для реализации управленческих функций, поэтому процесс принятия решений является основой теории управления. Как наука, это направление зародилась в Англии, во время Второй мировой войны, когда группа ученых получила задние на решение сложной военной проблемы - оптимального размещения различных подразделений гражданской обороны и огневых позиций своей армии. В 50-х годах эта теория была модернизирована, и стала применяться для решения проблем гражданской промышленности.

Ее отличительными особенностями являются:

1. Использование научного метода, то есть наблюдение, формулировка гипотезы, подтверждение достоверности гипотезы.
2. Системная ориентация.
3. Использование различных моделей.

Процесс моделирования часто применяется при решении сложных проблем в управлении, так как позволяет избежать значительных трудностей и издержек при проведении экспериментов в реальной жизни. Основой моделирования является необходимость относительного упрощения реальной жизненной ситуации или события, вместе с тем это упрощение не должно нарушать основных закономерностей функционирования изучаемой системы.

Типы моделей: физическая, аналоговая (организационная схема, график), математическая (использование символов для описания действия или объектов).

Процесс построения моделей состоит из нескольких этапов: постановка задачи; построение модели; проверка модели на достоверность описания данного процесса, объекта или явления; применение модели; обновление модели в процессе исследования или реализации.

Эффективность модели может быть снижена за счет ряда потенциальных погрешностей, к которым можно отнести недостоверные исходные допущения, информационные ограничения, непонимание модели самими пользователями, чрезмерная стоимость создания модели и т.п.

Часто при моделировании применяется теория игр. Она первоначально разрабатывалась военными, чтобы учесть возможные действия противника. В бизнесе она применяется при моделировании поведения конкурента, особенно часто в связи с проблемами изменения ценовой политики.

Модель теории очередей (модель оптимального обслуживания). Эта модель используется для определения оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребностям в этих каналах.

Модель управления запасами. Эта модель часто используется для оптимизации времени исполнения заказов, а также для определения необходимых ресурсов и площадей для хранения той или иной продукции. Цель этой модели - свести к минимуму отрицательные последствия при накоплении или дефиците тех или иных запасов продукции или ресурсов.

Модель линейного программирования. Эта модель применяется для определения оптимального распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих между собой потребностей.

Имитационное моделирование. Часто применяется в ситуациях слишком сложных для использования математических методов (маркетолог может создать модель модификации покупательских потребностей в связи с изменением цен товаров на рынке, и их дизайна).

Экономический анализ является одной из форм моделирования. Примером может служить экономический анализ эффективности той или иной фирмы.

Количественные методы прогнозирования.

Их можно использовать для прогнозирования, когда деятельность фирмы в прошлом имела определенные тенденции, которые можно и необходимо продолжить в будущем, а информации для выявления тенденций в рассматриваемом периоде прогнозирования недостаточно.

Одним из методов такого прогнозирования является анализ временных рядов. Он основан на допущении, что на закономерностях прошлого можно прогнозировать будущее. Этот метод выявляет тенденции прошлого и проецирует их в будущее.

Причинно-следственный метод применяется в ситуациях, когда имеется несколько неизвестных. Это исследование статистической зависимости между рассматриваемым фактором и другими переменными.

Другие качественные методы прогнозирования.

Мнение жюри. Его суть состоит в соединении и усреднении мнений экспертов в данной области.

Метод исследования информации сбытовиков, то есть когда торговые агенты на основе своего опыта предсказывают спрос на определенном целевом рынке.

Модель ожиданий. Она базируется на опросе потребителей и обобщении их мнений.

Метод Дельфи. Суть его заключается в том, что эксперты заполняют специальные опросники по рассматриваемой проблеме. Каждый из них индивидуально формирует свой прогноз. Затем эти прогнозы передаются всем экспертам, принимающим участие в обсуждении. Они знакомятся с мнением коллег. и возможно, корректируют свой предшествующий прогноз на базе новых идей или информации. Эта процедура повторяется три-четыре раза, пока в конечном итоге все эксперты не придут к единому мнению.

"Байесовский подход", базирующийся на известной теореме Байеса- используется при решение задачи в условиях неопределенности (когда то или иное действие или оба действия приводят к множеству возможных частных исходов, но вероятности этих исходов неизвестны)

**Как проводить совещания.**

Несколько правил проведения совещаний:

- руководитель опрашивает каждого участника относительно обсуждаемых проблем;  
- проблема заносится в общий список и нумеруется;  
- список вывешивается на видном месте;  
- все высказываются беспрепятственно и свободно;  
- если процесс проходит малоактивно, лучше перенести его на другой день.

Круговая система проведения заседания:

- выделяются подгруппы по три-четыре человека;  
- каждый записывает две-три идеи на карточке;  
- происходит обмен карточками;  
- каждый дополняет и развивает идеи других;  
- после трех-четырехкратного обмена каждая подгруппа составляет свой сводный перечень идей;  
- все отчитываются о работе в подгруппах.

Определение приоритетов:

- каждому дается пять голосов;  
- он может отдать все голоса за одну идею или по одному за каждую, или как-то иначе по своему усмотрению;  
- идеи зачитываются под своими номерами;  
- члены группы голосуют поднятием рук;  
- число показанных пальцев на руке указывает на количество голосов;  
- голоса подсчитываются;  
- проверяется, соответствует ли общее количество голосов заданному числу;  
- проводится второй тур - рассматриваются идеи, получившие наибольшее количество голосов;  
- процесс повторяется несколько раз;  
- в итоге выявляется общее мнение относительно идеи, получившей наивысший приоритет.

Чрезвычайно важно сделать группировку перечня способов решения проблемы. Это проясняет все многообразие возможных подходов, если речь идет о способах решения конкретной проблемы.

# Требования, предъявляемые к управленческим решениям.

Каждое управленческое решение, принимаемое в системе управления предприятием в соответствии с его назначением, должно отвечать следующим требованиям:

*иметь ясную цель* (в противном случае принятие обоснованных рациональных решений невозможно);

*быть обоснованным,* т.е. содержать количественную, расчетную основу, объединяющую мотив выбора именно данного решения из ряда других возможных;

*иметь адресата и сроки исполнения,* т.е. иметь ориентацию на конкретных исполнителей и конкретные даты исполнения решений;

*быть непротиворечивым,* т.е. всесторонне согласованным как с внутренними, так и с внешними обстоятельствами, а также с предшествующими и предстоящими решениями;

*быть правомочными,* т.е. опираться на требования правовых актов, нормативных документов, указаний и распоряжений руководителей, а также учитывать обязанности и права руководства и подчиненных;

*быть эффективным,* т.е. наилучниш из возможных в отношении ожидаемого итога к затратам;

*быть конкретным,* т.е. отвечать на вопросы, как,когда и где действовать;

*быть своевременным,* т.е. приниматься тогда, когда реализация этого решения еще может привести к поставленной цели;

*обладать достаточной полнотой,краткостью, четкостью, быть понятным исполнителям.*

# Технология подготовки, принятия и реализации решений.

Процесс управления многогранен, но в нем ясно вырисовывается система действий, которую можно условно назвать технологией принятия решений.

Весь процесс подготовки и принятия решения можно представить в виде следующих этапов:1)выявление проблемной ситуации,определение цели решения и критериев оценки его результатов; 2) информационный цикл, этап сбора информации для ознакомления с вопросом, по которому принимается решение (это самый важный этап, он требует наиболее квалифицированного управленческого труда, умения анализировать, выбирать наилучший вариант решения); 3) организация выполнения принятого решения (разработка плана реализации решения, определение сроков выполнения операций, назначение ответственных лиц, инструктаж и другие мероприятия, которые могут потребоваться для выполнения принятого решения); 4) контроль выполнения решения. Только при сочетании всех звеньев процесса управления и соблюдении всего технологического цикла принятия решения этот процесс будет осуществлен объективно, на научной основе. Подготовка, принятие и реализация решений как процесс управленческого труда руководителя имеют определенную технологию: совокупность последовательно применяемых приемов и способов достижения целей деятельности.

Процесс решения с технологической точки зрения можно представить в виде последовательности этапов и процедур, имеющих между собой прямые и обратные связи. Предлагается следующая схема процесса подготовки, принятия и реализации решения.(рис.1).

***Выявление и анализ проблемной ситуации****.* Анализируется исходная информация о состоянии объекта исследования и внешней среды,определяются место и роль анализируемых объектов исследования среди смежных объектов и объектов более высокого порядка, осуществляетсявыявление, структуризация и ранжирование проблем.

Прежде всего определяются стратегические направления решения выявленных проблем для последующего формирования целей. Стратегические варианты решения выявленных проблем излагаются в сценарии. Под сценарием понимается вербально-аналитическое описание существующего и прогнозируемого состояний объекта исследования, принципиальных подходов к решению проблем. Сценарий содержит предварительный расчет ресурсов, необходимых для решения проблем в рамках различных стратегических направлений их реализации.

Рис.1.  **Процесс подготовки,принятия и реализации решения.**

**1 Выявление и анализ проблемной**

**ситуации**

**2 Формирование целей**

**3 Выявление полного перечня**

**альтернатив**

**4 Выбор допустимых альтернатив**

**5 Предварительный выбор лучшей**

**альтернативы**

**6 Оценка альтернатив**

**7 Экспериментальная проверка**

**альтернатив**

**8 Выбор единственного решения**

**9** **Определение этапов, сроков и исполни-**

**телей принятого решения**

**10 Обеспечение работ по выполнению**

**решения**

**11**  **Выполнение решения**

Конечным результатом работ на первом этапе выработки решения является выявление так называемых базовых, кардинальных проблем, за решение которых надо браться в первую очередь, ранжирование этих проблем и выбор стратегического направления их решения с предварительной ресурсной оценкой.

***Формирование целей.*** Определяются цели решения базовых, кардинальных проблем. Цели должны иметь конкретные формулировки и количественные характеристики, по которым можно будет судить о степени их достижения. Это и является конечным результатом работ на втором этапе.

***Выявление полного перечня альтернатив*.** На этом этапе определяется как можно более полная совокупность альтернатив вариантов (способов, средств) достижения поставленных целей. Это и является конечным результатом работ на третьем этапе. В реальных условиях обычно рассматриваются два-три варианта решения, не более: меньше трудоемкость анализа, меньше шансов совершить грубую ошибку. Однако и нет шанса принять наилучшее решение. Среди них вообще может не быть наилучшего. При большом наборе вариантов решений появляется гарантия, что в их числе есть наилучший.

***Выбор допустимых альтернатив.*** Альтернативы, выявленные на предыдущем этапе, пропускаем через фильтр различных ограничений (ресурсных, юридических, социальных). Конечным результатом работ на данном этапе является множество альтернатив, удовлетворяющих ограничениям.

***Предварительный выбор лучшей альтернативы.*** Проводится детальный анализ допустимых альтернатив с точки зррения достижения поставленных целей, затрат ресурсов, соответствия конкретным условиям реализации альтернатив. Конечным результатом работы на пятом этапе является вынесение суждения о предпочтительности альтернатив. Эти данные системными аналитиками представляются лицу, принимающему решение, о данной проблеме.

***Оценка альтернатив.*** На основе данных, полученных на предыдущем этапе, а также с помощью любой другой информации, производится выбор наилучшего способа достижения целей. Конечным результатом работ на шестом этапе является вынесение суждения со стороны лица, принимающего решение,о предпочтительности вариантов достижения поставленных целей.

***Экспериментальная проверка альтернатив.*** В тех случаях, когда лицо, принимающее решение, затрудняется в окончательном выборе наилучшей альтернативы и имеются соответствующие возможности, осуществляется экспериментальная проверка 2-3 наиболее предпочтительных альтернатив.

Конечным результатом данного этапа является получение дополнительной экспериментальой информации, необходимой для окончательного формирования у лица, принимающего решение, суждения о предпочтительности определенного варианта решения.

***Выбор единственного решения.*** Сучетом данных экспериментальной проверки, любой другой дополнительной информации принимается окончательное решение. Оно является конечным результатом работ на данном этапе. Если экспериментальной проверки нет, то шестой и восьмой этапы совмещаются.

***Определение этапов,сроков и исполнителей принятого решения.*** На данном этапе принятое решение делим на соотавные компоненты, имеющие конкретную временную и адресную привязку.

Конечным результатом работ на данном этапе является получение ответов по принятому решению на следующие вопросы: что делать? где делать? кому делать? когда делать? как делать? с кем делать? в какой последовательности делать?

***Обеспечение работ по выполнению решения.*** Осуществляются доведение заданий до исполнителей, обеспечение исполнителей всем необходимым, выбор рациональных методов работы, подбор и обучение кадров, разъяснение исполнителям целей решения и их конкретной роли в его реализации, определение методов стимулирования эффективного выполнения решения.

Конечным результатом работ на десятом этапе является обеспечение исполнителей всем необходимым и создание соответствующих условий для их эффективной работы.

***Выполнение решения.*** Осуществляется оперативный контроль за реализацией решения, устранение отклонений от реализации решения, внесение в случае необходимости коррективов в реализуемое решение, анализ результато реализованного решения.

Конечный результат работ на данном, заверщающем этапе является конечным для всего рассмотренного процесса подготовки, принятия и реализации решения -полное достижение целей решения в установленые сроки в рамках отпущенных ресурсов.

Достаточно четкое последовательное разделение на этапы существует редко, поскольку в той или иной степени они осуществляются параллельно.

# Практическая часть.

Рассмотрим процесс подготовки, принятия и реализации решения на примере ОАО НТМК. Над крупным, градообразующим предприятием возникла реальная угроза банкротства из-за того, что предприятием "Тагилэнергоремонт" был подан иск в суд.

Советом директоров ОАО НТМК было организовано собрание аукционеров и кредиторов комбината на котором и предполагалось принять решение по данному вопросу.

250 человек из разных регионов России встретились 26 ноября 1999 года на собрании кредиторов ОАО НТМК.

Я попытаюсь проанализировать то, как происходил процесс принятия решения на данном собрании в соответствии со схемой приведенной выше.

***Этап 1. Выявление и анализ проблемной ситуации.***

Проблемной ситуацией, которая привела к данному собранию является то, что у НТМК имеется большая кредиторская задолженность, которая копилась годами, и на 1 октября 1999 года составляет 9 миллиардов 708 миллионов рублей.

При анализе данной ситуации, следует учесть, что все эти миллиарды - это тяжелое наследство прошлых лет, когда комбинат работал с большими убытками и прежнее руководство покрывало их за счет кредитов.[[1]](#footnote-1) С приходом на комбинат в качестве генерального директора Сергея Носова НТМК постепенно перестал жить в долг, а последние месяцы начал работать с прибылью, рентабельность поднялась до 15%. Комбинатом выполняются все текущие платежи в бюджет, погашены долги по заработной плате, происходит постоянное увеличение заработной платы, производятся текущие обязательства перед "Свердловэнерго", "Газпромом", планируется выплатить диведенды владельцам акций ОАО НТМК (надо сказать, что выплата не производилась 4года) - таким образом это является всероссийским экономическим событием.[[2]](#footnote-2) Все эти положительные моменты связаны с увеличением темпов производства.

Комбинат поддерживает Тагилбанк, исправно выполняя свои обязательства, а Тагилбанк является очень важным кредитным учреждением для трети жителей города, которые держат там свои сбережения.

Сегодня Тагилбанк функционирует в нормальном режиме, зарабатывает проценты на вкладах, выплачивает хорошие проценты клиентам и производит с ними любые расчеты по первому требованию.

**Сравнительный анализ процентов по вкладам.[[3]](#footnote-3)**

**Тагилбанк Сбербанк**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид вклада | Срок | Ставка | Вид вклада | Срок | Ставка |
| Универсальный | не< 15 дней | 21% |  |  |  |
| Срочный | 35 дней | 27% | Сберегательный | 1 мес+1день | 26% |
| Срочный | 60 дней | 31% | Сберегательный | 2 мес+1день | 27% |
| Срочный | 120 дней | 32% | Сберегательный | 3 мес+1день | 28% |
| Пенсионный | 181 день | 27.5% | Пенсионный | 3 мес+1день | 28% |
| Срочный | 180 дней | 35% | Юбилейный | 3 мес+1день | 30% |
| Срочный | 365 дней | 36% | Номерной | 3 мес+1день | 31% |
| Срочный | 545 дней | 38% |  |  |  |

Наметились улучшения и в социально-культурной жизни металлургов.

Прежде всего не забыты ветераны труда НТМК, руководство с чутким отношением подходит к нуждам ветеранов. Молодые люди с большим оптимизмом смотрят в будущее, став свидетелем явного поворота "начальства" лицом к проблемам физкультуры и спорта на НТМК, к жилищному строительству. Перемены коснулись матерей, находящихся в отпуске по уходу за детьми до 3 лет, администрация комбината выплатила дотации из собственных доходов.На сегодняшний день сумма выплат составила порядка трех миллионов рублей, а всего задолженность составляет 4,5 миллиона.[[4]](#footnote-4)

Таким образом, проанализировав ситуацию на комбинате сегодня есть основание утверждать, что нынешнее руководство готово результативно работать над существующей проблемой

***Этап 2. Формирование целей.***

Здесь нужно отметить то, что в решающемся вопросе участвуют две стороны. Одна сторона это те, кто заинтересован в работающем комбинате.Сюда входит прежде всего руководство комбината, крупные кредиторы, такие как "Газпром" и РАО ЕЭС. Их целью является то, чтобы любым способом не допустить остановки производства.

Вторая сторона, это те кто предлагает свертывание производства. Прежде всего это предприятие "Тагилэнергоремонт", подавшее иск в суд и являющееся мелким кредитором НТМК.

***Этап 3-4. Выявление альтернатив и выбор допустимых альтернатив.***

Проанализировав данный вопрос появляются две альтернативы:1) принятие решения о банкротстве, 2) принятие миового соглашения, которое подразумевает постепенный возрат долгов НТМК кредиторам.

***Этап 5. Предварительный выбор лучшей альтернативы.***

Руководство тщательно рекомендовало кредиторам принять мировое соглашение, отстаивая интересы не только собственников и аукционеров, но и интересы НТМК и его трудового коллектива, города, Свердловской области, и в целом, Российского государства[[5]](#footnote-5).

***Этап 6 -7. Оценка альтернатив.***

Посмотрим к чему может привести принятие решения о банкротстве:1)кредиторы смогут начать получать выплаты лишь через 10 лет,так как банкрот получает право заморозить расчеты с кредиторами на это период, 2)произойдет смена управляющей команды, что приведет к проблемам с поставщиками сырья и энергоресурсов, 3) при введение внешнего управления, произойдет полный распад предприятия, 4)затем произойдет распродажа имущества, 5) в итоге за ворота предприятия будут выброшены тысячи рабочих,что без сомнения приведет к вооруженным противостояниям. Перспектива совсем не благоприятная.

Что же мы будем иметь при заключении мирового соглашения: 1) крупнейший, работающий комбинат, который является источником благосостояния, занятости, социально-культурного развития тагильчан. А еще комбинат это источник света, тепла и газа в наших домах, 2) кредиторы будут иметь гарантию стабильных взаиморасчетов, 3) у нас появиться шанс на право строить стан "5000", а завод на котором будет размещен стан "5000" станет заводом №1 в России 21 века, по словам известного промышленника Каха Бендукидзе.[[6]](#footnote-6)

***Этап 8. Выбор единственного решения.***

На данном собрание выбор решения производился с помощью голосования, так как принималось коллективное решение.Две допустимых альтернативы были вынесены на голосование, что привело к принятия второй альтернативы, т.е. было принято мировое соглашение. За мировое соглашение проголосовали 85,26% кредиторов, за банкоротство - 14,74%.

Такого результата, как потом признавались откровенно и руководители комбината, и представители городских и губернских властей, никто из них просто не ожидал. В победу они в душе, конечно же, верили, но более скромную. Успех превзошел все ожидания, что в общем вполне закономерно, поскольку подтвердило банальную истину: разумный хозяин не станет рубить голову курочке, которая вот-вот снесет золотое яичко. Кредиторы НТМК показали себя именно такими разумными хозяевами, сумевщими оценить перспективы НТМК, динамику положительного развития производственной и финансово- экономической ситуации на комбинате, которая явно просматривается в нунешнем году, прежде всего по результатам работы предприятия во втором и третьем кварталах.[[7]](#footnote-7)

***Этап 9. Определение этапов,сроков и исполнителей принятого решения.***

Сроки погашения общей кредиторской задолженности, по расчетам руководства комбината,должны занять не менее восьми лет.

Начало платежей намечено на 2001 год. Это требует мобилизации всех имеющихся ресурсов, мощностей на предприятии, успешных действий со стороны руководства НТМК. То, что им в последнее время делается, дает основание пологать, что руководство справится с поставленными обязательствами.

***Этап 10-11. Обеспечение работ по выполнению решения и выполнения решения***

Эти этапы, на данный момент еще нельзя проанализировать, так как произошло только принятие решения. Это будет возможно сделать лишь по истечению времени обозначенного в сроках исполнения данного решения.

В заключении практической части мне бы хотелось провести классификацию принятого решения.

*По содержанию-* данное решение относится к экономическому так как касается финансово-экономического состояния комбината; *по виду лица принимающего решение-* коллективное, так как решение принималось на собрании кредиторов; *по степени уникальности -* принятое решение является рутинным, так как затрагивает повседневную жизнь комбината; *по степени определенности -*решение принято в условиях риска (вероятностной определенности); *по уровню управления -*это реншение на уровне генерального директора и оно обращено на внешние организации.

Любое решение принятое управленцем должно вести к повышению эффективности управления, а сдедовательно к повышению эффективности производства. Я думаю, что принятое решение на комбинате, приведет именно к этому.

# Заключение.

Искусству принятия решений можно научиться так же легко, как овладеть другими навыками, необходимыми в повседневной жизни. Американский социолог М.Рубинштейн излагает 10 принципов, которых он советует придерживаться при принятии любых решений:

1. Прежде чем вникать в детали, постарайтесь представить проблему в целом.

2.Не принимайте решения, пока не рассмотрите все возможные варианты.

3.Сомневайтесь. Эдисон решил загадку электричества только потому, что усомнился во всем, что утвержлали его знаменитые коллеги.

4. Старайтесь взглянуть на стоящую перед вами проблему с самых разных точек зрения, даже если шансы на успех кажутся минимальными.

5. Ищите модель или аналогию, куоторая поможет вам лучше понять сущность решаемой проблемы.

6. Задавайте как можно больше вопросов.

7. Не удовлетворяйтесь первым решением, которое придет к вам в голову.

8. Перед принятием окончательного решения поговорите с кем-либо о ваших проблемах. Стоит также послушать, что скажут другие.

9. Не пренебрегайте своими чувствами. При ведущей роли логического мышления и здравого рассудка в анализе проблем и принятии решений нельзя преуменьшать значение, которое имеют чувства переживания и интуиции.

10. Помните, что каждый человек смотрит на жизнь и возникающие повседневные проблемы со своей точки зрения, и поэтому разница во взглядах на жизнь - основное препятствие на пути принятия решения, которое удовлетворило бы всех.

# Библиографический список.

Голубков Е.П. Какое принять решение? - М.,"Экономика" 1990

Макаров С.Ф. Менеджер за работой. - М.,"Молодая гвардия" 1989

Шипунов В.Г. Основы управленческой деятельности. - М.,"Высшая школа",1999

"Тагильский рабочий": №143,206,207,219,220,232-1999 год.

http://www.college.ru:8103/economics/index.html

1. "Тагильский рабочий" №232. [↑](#footnote-ref-1)
2. "Тагильский рабочий" №206 [↑](#footnote-ref-2)
3. "Тагильский рабочий" №143 [↑](#footnote-ref-3)
4. "Тагильский рабочий" № 207 [↑](#footnote-ref-4)
5. "Тагильский рабочий" №232 [↑](#footnote-ref-5)
6. "Тагильский рабочий"№220 [↑](#footnote-ref-6)
7. "Тагильский рабочий"№232 [↑](#footnote-ref-7)