**СПЕЦИАЛЬНОСТЬ: Менеджмент организации**

**ДИСЦИПЛИНА: Управленческие решения**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**По теме: «ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»**

**СОДЕРЖАНИЕ**

**Введение……………………………………………………………………….3 стр.**

**1. Анализ теоретических аспектов и проблем реализации управленческих решений**

1.1 Процесс принятия решения и его структура ………………………….5 стр.

1.2 Основные проце­дуры процесса принятия управленческого решения.6 стр.

**2. Анализ предприятия ООО «Статус» по проблеме и реализации управленческих решений**

2.1 Характеристика предприятия………………………………………..13 стр.

2.2 Анализ принятия решений…………………………………………...17 стр.

2.3 Анализ реализации решений…………………………………………21 стр.

**3. Разработка рекомендаций по совершенствованию управленческих решений**

3.1 Факторы эффективности управленческих решений………………..25 стр.

3.2 Методы моделирования и оптимизации решений…………………..25 стр.

**Заключение………………………………………………………………….29 стр.**

**Список литературы………………………………………………………..31 стр.**

**ВВЕДЕНИЕ**

Среди множества проблем современного менеджмента важнейшими являются разработка, принятие и осуществление управленческого решения, представляющего собой основной инструмент управляющего воздействия. Проблема эта – не чисто академическая. Она имеет весьма серьезное прикладное значение, которое неизбежно возрастает по мере усложнения хозяйственных ситуаций и управленческих задач, требующих решения. Об этом свидетельствуют и возрастающие масштабы потерь в результате даже небольших ошибок, допущенных в решении.

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Поэтому процесс принятия решений - центральный пункт теории управления. Наука управления старается повысить эффективность организаций путем увеличения способности руководства к принятию обоснованных, объективных решений в ситуациях исключительной сложности с помощью моделей и количественных методов.

Управленческие решения могут приниматься применительно к любой сфере деятельности организации: управлению персоналом, управлению финансами, управлению производственными процессами, в том числе и управлению маркетинговой службой.

Актуальность работы объясняется тем, что существование любой организации невозможно без постоянного ежедневного принятия и реализации тех или иных решений на различных уровнях управления. Управленческие решения при этом направлены на достижение наиболее оптимального результата деятельности организационно-производственной системы. Работа руководителей, ученых, инженеров, юристов - заключается в принятии решений и решении проблем. Нет ничего более важного для благосостояния общества, чем эффективное выполнение этой работы.

Принятие решений - это важный и сложный процесс. Тем не менее, многие руководители полагают, что принятие решений это не что иное, как выбор одного из нескольких возможных вариантов действий. Увы, решения подобного рода представляют собой всего лишь один шаг сложного и динамичного процесса.

Целью курсовой работы является изучение функциональной организации процесса принятия управленческих решений, а также рассмотрение порядка и методов принятия решений.

**1. Анализ теоретических аспектов, проблем и реализация управленческих решений**

**1.1 Процесс принятия решения и его структура**

Под *технологией принятия решений* следует понимать состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами разработки и оптимизации альтернатив.

Для руководителя принятие решений не является са­моцелью. Основное, что должно заботить менеджера, — не сам выбор альтернативы, а разрешение определенной управленческой проблемы. Для разрешения же пробле­мы очень часто требуется не единичное решение, а оп­ределенная последовательность решений и, главное, их осуществление. Поэтому решение — это не одномо­ментный акт, а результат процесса, развивающегося во времени и имеющего определенную структуру. Исходя из этого, можно дать следующее определение этого про­цесса.

***Процесс принятия решений*** *—* это *циклическая последо­вательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии ре­шения и организации его выполнения.*

Наиболее целостное и наглядное представление о процессе принятия решений дает схема, отражающая его основные стадии и порядок их следования, (рис. 1.1).

8 Контроль и оценка результатов

2 Идентификация проблемы

7 Управление реализациеей

3 Определение критериев выбора

6 Согласование решений

4 Разработка альтернатив

1 Анализ ситуации

5 Выбор наилучшей альтернативы



Рис. 1.1 - **Состав и последовательность процедур процесса принятия управленческих решений**

Следует, однако, отметить, что схема эта является идеализированной моделью, так как реальные процессы принятия решений, вследствие разнообразия организа­ций, ситуаций и проблем, требующих решения, как пра­вило, от нее отличаются, т.е. фактически структура ППУР во многом определяется ситуацией и решаемой пробле­мой

**1.2 Основные проце­дуры процесса принятия управленческого решения**

***Анализ ситуации.*** Для возникновения необходимости принять управленческое решение, нужен сигнал о внеш­нем или внутреннем воздействии, вызвавшем или спо­собном вызвать отклонение 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 проблему — значит наполовину решить ее.

Существуют два взгляда на сущность проблемы. Со­гласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты или существует от­клонение от заданного уровня, 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 управляемого объекта.

Выявление и формулировка проблемы — весьма сложная процедура. Дело в том, что в момент своего возникновения многие важнейшие проблемы слабо струк­турированы, т.е. не содержат очевидных целей, альтерна­тивных путей их достижения, представления о затратах и эффекте, связанных с каждым из вариантов, и доведе­ние этих проблем до количественной определенности (структурирование) требует от руководителей не только знаний и опыта, но и таланта, интуиции, творческого подхода.

Пользуясь медицинской терминологией, первый шаг в диагностировании сложной проблемы — установление симптомов. Общими симптомами болезни организации являются: низкие — прибыль, объем продаж, произво­дительность труда, качество 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 и 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. Эти 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 и помогающий отсечь заранее непригодные альтернативы, критерии выбора, определенные на предыдущем этапе.

Наряду с положением, когда варианты решения про­блемы заранее известны или обнаруживаются без осо­бых трудностей, часто бывают ситуации, при которых решаемая проблема не встречалась раньше, т.е. возмож­ные альтернативы неизвестны и их необходимо предва­рительно сформулировать. В таких случаях весьма по­лезным может оказаться 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 были установлены на третьем этапе. С их помощью и производится выбор наилучшей альтернативы.

Поскольку выбор осуществляется, как правило, на основе нескольких критериев, а не одного, 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 будут действовать в соответствии с решениями менеджеров, однако практика далека от идеала и так происходит 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 лучший способ согласования решения — привлечение работников к процессу его принятия. Разу­меется, этот способ не надо абсолютизировать: встреча­ются ситуации, когда это невозможно или не рацио­нально 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 какие действия должен предпри­нять и какие для этого необходимы ресурсы. Если речь идет о достаточно крупных решениях, это может потре­бовать разработки программы реализации решения. В ходе осуществления этого плана руководитель должен следить за тем, как выполняется решение, оказывать в случае необходимости помощь и вносить определенные коррективы.

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

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

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

**Вывод:**

Непосредственными результатами управленческих решений являются изменения, происходящие в процессе совместной деятельности людей, в комплексе экономических и социальных показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятий. Это обуславливает необходимость рассмотрения основных положений теории принятия решений и применения их в практической деятельности руководителей.

В наиболее общем виде теория принятия решений представляет собой раздел науки управления, включающий исследование проблем постановки цели и задачи, определение критериев и показателей информационного обеспечения вариантов решения и их оптимизацию.

Кроме того, чтобы быть качественным, управляющее решение должно быть устойчивым по эффективности к возможным ошибкам в определении исходных данных и гибким - предусматривать изменение целей и алгоритмов достижения целей. В противном случае незначительные по величине отклонения исходных данных, которые могут возникнуть в любой момент и по различным причинам, будут переводить управленческое решение из разряда эффективных в число неэффективных.

**2. Анализ предприятия ООО «Статус» по проблеме и реализации управленческих решений**

**2.1 Характеристика предприятия**

Рассматриваемое в работе предприятие ООО «Статус» занимается производством и продажей строительных материалов. Фирма была образована на базе бывшей снабженческой базы шесть лет назад. Этим объясняется то, что фирма имеет штат специалистов-производственников, а реализация продукции на низком уровне.

Можно представить рассматриваемое предприятие как систему. Далее приведем таблицу функций и элементов организации.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Таблица 2.1- **Функциональный портрет ООО «Статус»** | | | |
| Функции | Элементы | | |
| Занятый персонал | Использование автопарка | Использование вычислительной техники |
| Производство продукции | 56 | 2 | 2 |
| Реализация продукции | 5 | 4 | 1 |
| Доставка продукции | 1 | 1 | - |
| Исследования рынка | 2 | - | 1 |
| Разработка новых видов продукции | 3 | - | 2 |
| Финансовое обслуживание | 2 | - | 1 |

Для диагностики проблем и дальнейшего прогнозирования необходимо провести детальный анализ объекта прогнозирования.

Цель анализа – получение информации, необходимой для диагностики проблемы и прогнозирования развития объекта управления в интересах принятия решения менеджером.

Анализ предполагает изучение:

* макроокружения;
* конкурентной среды;
* внутренней среды.

Как и любая система, рассматриваемая организация действует в совокупности и во взаимодействии с внешней средой. Такое взаимодействие проявляется в следующем:

* в закупке сырья и материалов у сторонних поставщиков;
* в подборе и смене персонала;
* во влиянии вкусов и предпочтений потребителей на ассортимент производимой продукции;
* в действиях конкурентов;
* в регулировании деятельности организации со стороны государственных и иных органов власти и т.д.

Анализ макроокружения показал, что на предприятие оказывается влияние со стороны правовых органов в сфере обязательного лицензирования деятельности и сертифицирования продукции. Это влияние ощущается в повседневной деятельности, но не несет в себе негативного воздействия и снижения результативности деятельности. Затраты, понесенные предприятием в ходе осуществления перечисленных мероприятий, относятся на снижение прибыли.

Политические процессы, происходящие в стране, также оказывают опосредованное воздействие в той мере, в какой снижается покупательная способность населения по отношению ко всем товарам и услугам, и в частности к строительным материалам.

Большее по сравнению с предыдущими параметрами влияние оказывает развитие научно-технического прогресса и достижения современных технологий. Это выражается в разработке современных материалов и технологий их производства, а также в усовершенствовании традиционных методик строительства. Этот процесс снижает конкурентоспособность традиционных строительных материалов и технологий и вытесняет их с рынка.

Анализ объектов и субъектов управления проводится в системном единстве с анализом внешней среды.

Изучение конкурентной среды позволило выявить тот факт, что непосредственные конкуренты, т.е. производители аналогичной продукции не оказывают сильного воздействия на потребителей, рыночные сегменты поделены приблизительно пропорционально. Существует собственный круг постоянных потребителей в виде крупных промышленных предприятий и строительных организаций. Производители же морально иного ассортимента строительных материалов отняли часть потребителей и оказывают не значительное воздействие на сформировавшуюся конъюнктуру рынка.

На предприятии обнаружена проблема. Под проблемой понимается критическое рассогласование между желаемым и реальным состоянием. В данном случае это хорошо налаженное производство и плохо поставленный сбыт, тогда как при хорошем производстве не должен отставать и сбыт, чтобы иметь возможность инвестировать свободные финансовые ресурсы в еще большее расширение производства или его усовершенствование.

Осознание проблемы состоит в установлении факта ее существования по результатам контроля деятельности или исследования рыночных возможностей. Проблема, достигшая определенной остроты, трансформируется в мотив для деятельности организации и ее менеджеров.

Структурировать проблему позволяет процесс построения дерева проблем. Дерево проблем приведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1 - Дерево проблем фирмы ООО «Статус»

По результатам работы по выявлению проблемы, перед персоналом предприятия была поставлена цель – увеличить объемы сбыта готовой продукции в течение 6 месяцев и повышение потребительского предпочтения именно в сторону нашей продукции.

Поставленная цель отвечает всем необходимым требованиям, предъявляемым к целям: она ясна и понятна исполнителям, она измеряема количественными методами, она имеет сроки реализации, она согласовывается с глобальной целью деятельности всей организации.

* 1. **Анализ принятия решений**

Далее, согласно, приведенных материалов о проделанной работе по выявлению проблем, руководством предприятия выявлена наиболее важная для стратегического развития предприятия проблема. Она связана с перестройкой принципов работы маркетингового подразделения фирмы. В рамках решения данной проблемы можно выделить несколько направлений ее решения. С одной стороны, это изменение методологического подхода к организации службы маркетинга на предприятии. А с другой стороны, это изменение влияния человеческого фактора на решение проблемы.

Можно предложить несколько вариантов решения данной проблемы. Приведем их в виде дерева решений (рис. 2.2)

Рис. .2 - **Дерево решений**.



Алгоритм выбора метода решения определенной проблемы представлен на рисунке 2.3.

Согласно приведенного алгоритма выбора и принятия управленческого решения проблемы увеличения эффективности деятельности фирмы «Статус» были выбраны и оценены как наиболее отвечающие поставленным целям и задачам, следующие решения:

1. Сформировать новую структуры маркетингового отдела фирмы.
2. Принять как основную в системе мотивации деятельности персонала программу материальной заинтересованности персонала в повышении объемов продаж и премирования по результатам деятельности фирмы за каждый квартал.
3. Построить систему продаж через привлечение дилеров и дистрибьюторов на договорной основе.
4. Ценовую политику установить по системе «издержки плюс».
5. Провести исследование рынка строительных материалов и покупательских предпочтений, после чего разработать ассортимент производимой продукции и производственную программу в соответствии с результатами исследований.

Критерий эффективности управленческого решения выражается, как правило, в виде совокупности показателей и выступает в качестве мерила познания изучаемого явления.

При выборе критерия эффективности решения следует руководствоваться следующими основными требованиями:

во-первых, он должен быть выражен количественно, т.е. иметь физический смысл;

во-вторых, должен наиболее полно отражать результаты решения;

в-третьих, быть достаточно простым, понятным и конкретным.

Как правило, процесс выбора критерия эффективности основывается на логических рассуждениях и интуиции лица, принимающего решение.



Рис. 2.3 - Алгоритм выбора и принятия управленческого решения.

Критерием оценки эффективности решения поставленной проблемы будет являться создание такой маркетинговой службы на предприятии, при которой вся произведенная продукция будет реализована за период производства следующей партии продукции с максимальной прибылью.

Для окончательного принятия решений по каждому исследуемому варианту необходимо сопоставить как получаемый в результате принятия решения эффект, так и возможные затраты (денежные, затраты трудовых, материальных и прочих ресурсов) на его реализацию. Количественная оценка эффекта, полученного в результате принятия того или иного решения, выражается не только в денежной форме, но и зависит от изменений в составе капитальных вложений, социальных условий труда, психологического климата и т.д. Сопоставление вариантов предусматривает исключение непригодных и выбор наиболее приемлемых. Анализ производится с использованием методов экономического и системного анализа.

**2.3 Анализ реализации решения**

В наиболее общем виде выбор окончательного решения определяется характером поставленной задачи, имеющимися ресурсами, информационной обеспеченностью процесса управления.

Из предложенных способов решения проблемы два не удовлетворили фирму сразу:

во-первых, изменение ценовой политики не представляется возможным, т.к. данный рынок самостоятельно регулирует уровень цен на основании спроса и предложения;

во-вторых, изменение структуры службы маркетинга считается не целесообразным, т.к. фирма имеет квалифицированных специалистов, а поиск нового персонала займет время и приведет к дополнительным расходам денежных средств.

Реально возможными остались только варианты изменения стратегии продаж на основании изучения спроса покупателей.

Для принятия решения, требующего определения и учета значительного числа факторов, целесообразно привлекать тех сотрудников, которые в большей или меньшей степени знакомы с поставленной проблемой и смогут дать определенные рекомендации при ее рассмотрении. Отмечается, что групповые решения эффективные при условии, если группа невелика по составу и числу ее членов имеется возможность непосредственного общения для обсуждения решений. При этом ценность решения, принимаемого группой, выше и его компетентность больше, чем решения, принятого единолично.

Итак, принято решение об изменении стратегии продаж с одновременным изучением потребителей и их спроса на продукцию.

Для этого составили следующее дерево целей (рис. 2.4)



Рис. 2.4 **- Дерево целей.**

В соответствии с приведенным деревом решений необходимо установить все моменты риска с целью их заблаговременного исключения из практической деятельности фирмы. Для рассматриваемого производственного предприятия «Статус» можно выделить следующие рисковые ситуации:

* Разработанный ассортимент продукции, не востребован на рынке и возникла необходимость срочной распродажи товарных остатков с целью не допущения остановки производственного процесса;
* Произошел технологический сбой, что повлекло не выполнение договорных обязательств и дополнительные расходы по восстановлению процесса производства и на штрафные санкции;
* Произошел разрыв договорных отношений с одним из дилеров, который нес на себе основную нагрузку по реализации продукции, что может вызвать застой готовой продукции на складе;

Для локализации приведенных рисковых ситуаций можно привести вариант возможной деятельности сразу с несколькими дилерами и одновременное поддержание собственной сбытовой сети. Имеется в виду, что необходимо заключать агентские соглашения одновременно с несколькими фирмами, чтобы не допустить провала в деятельности из-за сбоев в работе одного крупного агента. При этом остро встает вопрос о согласовании графиков поставок и отгрузок, чтобы избежать не цикличности в процессе реализации. То есть график должен быть составлен таким образом, чтобы в каждый отрезок времени продукцию обязательно получал какой-либо дилер, а если есть необходимость накопить большой объем продукции одному потребителю, то в это время не отгружается продукция другим потребителям.

С другой стороны, необходимо производить несколько видов продукции, а не делать ставку на какой-либо один товар, так, чтобы существовала взаимозаменяемость.

**Выводы:**

Фирмой «Статус» выявлена проблема в своей деятельности – неудовлетворительное построение системы сбыта продукции при успешном ее производстве. Настоящая работа на основе теоретического материала рассматривает варианты решения выявленной проблемы.

В результате деятельности по разработке управленческого решения для фирмы «Статус» был разработан спектр мероприятий по улучшению системы сбыта продукции и работы маркетинговой службы, включающий в себя мероприятия по исследованию рынка и разработке соответствующего ассортимента продукции, изменения системы сбыта через создание дилерской сети.

В процессе разработки управленческого решения были отвергнуты еще два возможных варианта – изменение ценовой политики и смена персонала предприятия.

В заключение хотелось бы отметить важность правильного и своевременного принятия управленческого решения.

**3. Разработка рекомендаций по совершенствованию управленческих решений**

Прежде чем принимать решения, люди мысленно проигрывают различные варианты, считая это лучшим способом найти оптимальный. Поэтому будет полезным привести здесь несколько практических советов, разработанных Э.Старобинским в своей книге "Как управлять персоналом".

1) не суетитесь. Каждое решение нужно обдумать, и на это нужно время.

Определите для себя время, требуемое для решения. Проанализируйте пришедший в голову вариант. Отметьте его плюсы и минусы. Такая последовательность развивает в нас способность для принятия решений.

2) выберите стратегию поведения. Это очень важно при решении принципиальных вопросов. Принципиальные решения не должны искажать стратегию поведения и противоречить жизненным установкам. В противном случае стоит подумать о пересмотре своих взглядов.

3) подвергните серьезному анализу сложившуюся ситуацию. В этом случае откроется справедливость предполагаемого решения. Для принятия решений этот шаг становится принципиальным.

4) при принятии решения важен здравый смысл, это особенно важно, когда альтернатив решения много. Опирайтесь на логику, это поможет принять оптимальное решение.

5) подходите к решению творчески. Творческий подход поможет принять нетрадиционное решение. Проявление инициативы и творчества поможет вам получить желаемые результаты.

**3.1 Факторы эффективности управленческих решений**

Эффективность управленческих решений определяется многими количественными и качественными факторами технико-технологического, социально-экономического и организационного характера.

К технико-технологическим факторам повышения эффективности управленческих решений относятся: машиновооруженность труда, степень использования средств оргтехники, техническая культура специалистов и технических исполнителей и другие.

К социально-экономическим факторам относятся: авторитет руководителя, межличностные отношения, психологические характеристики, конфликтные ситуации, система морального и материального стимулирования, санитарно гигиенические условия труда, утомляемость, физические нагрузки, общее состояние здоровья работников и другие.

К организационным факторам: степень рациональности структуры аппарата управления, состояние разделения и кооперации труда, подбор и расстановка кадров, организация исполнения, организация рабочих мест, рациональность использования рабочего времени.

При решении проблемы определения эффективности принятия решений весьма важными условиями являются учет действия и взаимодействия различных групп факторов, определение количественного влияния как на эффективность деятельности по управлению производством, так и на конечные результаты эффективности производства.

**3.2 Методы моделирования и оптимизации 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, арсенал которых принято делить на два основных класса:

• методы моделирования;

• 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 проблемы 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 объекта (операции);

• количественное решение модели и нахождение оптимального решения;

• проверка адекватности модели и найденного решения анализируемой ситуации;

• корректировка и обновление модели. Количество всевозможных конкретных моделей почти также 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.

Модели теории игр. Большинство хозяйственных операций можно рассматривать как действия, совершаемые в условиях противодействия. К противодействиям следует относить такие, например, факторы, как авария, пожар, кража, забастовка, нарушение договорных обязательств и т.п. Однако наиболее массовым случаем противодействия является конкуренция. Поэтому одним из важнейших условий, от которого зависит успех организации, является конкурентоспособность. Очевидно, что возможность прогнозировать действия конкурентов является существенным преимуществом для любой коммерческой организации. Принимая решение, следует выбирать альтернативу, позволяющую уменьшить степень противодействия, что в свою очередь снизит степень риска.

Такую возможность предоставляет менеджеру теория игр, математические модели которой побуждают анализировать возможные альтернативы своих действий с учетом возможных ответных действий конкурентов. Первоначально разработанные для военно-стратегических целей, модели теории игр применяются и в бизнесе для прогнозирования реакции конкурентов на принимаемые решения, например, на изменение цен, выпуск новых товаров и услуг, выход на новые сегменты рынка и т.п.

Так, принимая решение об изменении уровня цен на" свои товары, руководство фирмы должно прогнозировать реакцию и возможные ответные действия основных конкурентов. И, если с помощью модели теории игр будет установлено, что, например, при повышении цены конкуренты не сделают того же, организация, чтобы не попасть в невыгодное положение, должна отказаться от этой альтернативы и поискать другое решение проблемы.

Следует однако отметить, что используются эти модели довольно редко, так как они оказываются слишком упрощенными по сравнению с реальными экономическими ситуациями, настолько изменчивыми, что полученные прогнозы бывают не слишком достоверны.

Модели теории очередей. Модели теории очередей (или оптимального обслуживания) используются для нахождения оптимального числа каналов обслуживания при определенном уровне потребности в них. К ситуациям, в которых такие модели могут быть полезны, относятся, например, определение количества телефонных линий, необходимых для ответов на звонки клиентов, троллейбусов на маршруте, необходимых, чтобы на остановках не скапливались большие очереди, или операционистов в банке, чтобы клиенты не ждали, пока ими смогут заняться, и т.п. Проблема здесь заключается в том, что дополнительные каналы обслуживания (больше телефонных линий, троллейбусов или банковских служащих) требуют дополнительных ресурсов, а их загрузка неравномерна (избыточная пропускная способность в одни периоды времени и появление очередей в другие). Следовательно, нужно найти такое решение, которое позволяет сбалансировать дополнительные расходы на расширение каналов обслуживания и потери от их недостатка. Модели теории очередей как раз и являются инструментом нахождения такого оптимального решения.

**Выводы:**

Помимо экономического важен социальный аспект эффективности принятия решений. Важно учесть: перспективную значимость решений, их возможный результат и последствия, уровень соответствия принятых решений задачам общественного развития. Следует предвидеть возможные последствия воздействия решений не только на непосредственных исполнителей, но и на широкие слои населения, изменения в их психологии, в образе мышления и поведении, стиле деятельности и т.д.

К числу основных показателей социальной эффективности принимаемых решений можно отнести: улучшение условий труда, повышение удовлетворенности трудом, снижение текучести кадров, сокращение затрат тяжелого и неквалифицированного труда, развитие творческой активности и инициативы, улучшение межличностных отношений и т.п.

**Заключение**

В завершении работы, хотелось бы отметить основные моменты.

* + - 1. Импульсом управленческого решения является необходимость ликвидации, снижения актуальности или решения проблемы, т.е. приближение в будущем реальных параметров объекта (явления) к желаемым, прогнозным.
      2. Для решения проблемы необходимо ответить на следующие вопросы: что делать (объект)? как делать (технология)? для кого (потребители)? по какой цене? с какими параметрами? с какими затратами? в каком количестве? в какие сроки? где? кому (исполнители)?
      3. Основные требования к качеству информации для принятия управленческого решения: своевременность, достоверность, надежность, комплексность, адресность, правовая корректность, многократность использования, высокая скорость сбора и обработки, возможность кодирования, актуальность.
      4. К основным параметрам качества управленческих решений следует относить: показатель энтропии, степень риска вложения инвестиций, вероятность реализации решения, степень адекватности теоретической модели фактическим данным.
      5. К основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческих решений относятся: применение к разработке решения научных подходов, изучение влияния экономических законов на эффективность решения, обеспечение качественной информацией, применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования, построение дерева целей, обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов, многовариантность решения, правовая обоснованность, автоматизация, мотивация качественного решения, наличие механизма реализации решения.
      6. Альтернативные варианты управленческих решений должны приводиться в сопоставимый вид по факторам времени, качества объектов, масштабу производства, уровню освоенности, методу получения информации, условиям применения объекта, факторам инфляции, риска и неопределенности.
      7. К принципам экономического обоснования управленческих решений относятся: учет фактора времени, учет затрат и результатов за жизненный цикл объекта, применение к расчету системного и комплексного подходов, многовариантность, сопоставимость вариантов, учет фактора неопределенности и риска.

Принятие управленческих решений является очень важным фактором в деятельности любой современной фирмы. Без правильного принятия управленческих решений, эффективного руководства вряд ли может быть экономическое процветание фирмы.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1 Вакуленко Т.Г. Анализ и принятие управленческих решений. М, 2003. – 297 с.

2 Горелик О.М. Производственный менеджмент. Принятие и реализация управленческих решений. М, 2007. – 278 с.

3 Дятлов В.П. Современный менеджмент. М.: ГУ-ВШЭ, 2004. – 340 с.

4 Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: - М, 2005. - 190 с.

5 Ивасенко И.Г. Разработка управленческих решений. М, 2003. – 318 с.

6 Лапин А.Н. Стратегическое управление современной организацией // Управление персоналом.- 2005.- №7.- С.63 – 71.

7 Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации. – М.: Русская Деловая Литература, 2003. - 245 с.

8 Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Рапопорт. Системный подход к организации управления. – М.: Экономика, 2003. – 390 с.

9 Паркинсон С.Н., Рустомджи М.К. Искусство управления / Пер. с англ. – М.: Агенство «Фаир», 2007. – 419 с.

10 Плещинский А.С. Оптимизация внутрифирменных управленческих решений. М, 2004. – 380 с.

11 Рысев Н. Правильные управленческие решения: поиск и принятие. М, 2004. – 350 с.