Краснодарский государственный университет культуры и искусств

Факультет экономики и управления

Кафедра экономики и менеджмента

**УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ**

**Тема: Процесс принятия управленческого решения**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

студентки 4 курса

заочной формы обучения

группы МО-О7

**ВОРОНЦОВОЙ АНАСТАСИИ**

Подпись\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата сдачи\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Научный руководитель

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Оценка\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Краснодар, 2011

**Содержание**

ВВЕДЕНИЕ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_3

раздел 1. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений 5

1.1. Теория принятия решений 5

1.2. Содержание процесса принятия управленческого решения \_\_\_\_5

1.2.1. Основные понятия процесса принятия управленческого  
 решения\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_5

1.2.2. Сущность процесса принятия управленческого решения 7

1.3. Краткая классификация управленческих решений 9

1.4. Анализ как составная часть процесса принятия решения 10

1.5. Стадии процесса принятия решения 10

РАЗДЕЛ 2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ПОДГОТОВКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, СЛОЖИВШЕЙСЯ В

ОРГАНИЗАЦИИ ОАО «АЛБАШСКИЙЭЛЕВАТОР».\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_13

2.1. Организационная характеристика предприятия\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_13

2.2. Практика принятия решений менеджерами ОАО «Албашский

элеватор"\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_17

заключение 22

Список используемой литературы 23

# 3

# ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях глобальной конкуренции, когда едва ли не все крупные предприятия обладают доступом к одним и тем же технологиям, невозможно отрицать тот факт, что огромное влияние на эффективное достижение целей организации и ее конкурентоспособность имеет такой важный фактор, как эффективное принятие управленческих решений на всех уровнях руководства организации.

Принятие решений – составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления.

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

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.

Предмет моего исследования – это явления, возникающие в процессе принятия управленческих решений на различных уровнях руководства организацией и, соответственно, методы осуществления этих решений.

В первом разделе данной работы, я постаралась описать содержание процесса принятия управленческого решения. Классификацию управленческих

4

решений. Во втором разделе объектом моегоисследования является современная организацияОАО«Албашский элеватор», так как именно в различного рода организациях возникает необходимость принятия эффективных управленческих решений. Это очень важно, поскольку именно эффективные решения позволяют достичь главной цели любой организации - максимизировать ее прибыль.

Таким образом, все описанное выше говорит о явной необходимости глубокого изучения вопросов, связанных с принятием и реализацией управленческих решений. К тому же выбора у современных организаций нет – или руководители уделят должное внимание методам принятия управленческих решений и их оптимизации, или их фирмы будут раздавлены конкуренцией. В этом и состоит актуальность темы данной курсовой работы.

Целью моей курсовой работы является изучение процесса формирования управленческих решений, формы их разработки и реализации, а также провести анализ и исследовать вопросы, связанные с подготовкой, принятием и реализацией управленческих решений на примере организации- ОАО «Албашский элеватор».

Задачами данной курсовой являются:

1. раскрыть сущность понятия «управленческие решения»;
2. описать процессы подготовки, принятия и реализации управленческих решений;
3. организационная характеристика предприятия ОАО «Албашский элеватор»;
4. описать и доказать важность использования методов оптимизации управленческих решений для эффективного функционирования современной организации на примере ОАО «Албашский элеватор»;

5

# РАЗДЕЛ 1. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений

## 1.1. Теория принятия решений

Существует несколько областей науки и техники, которые можно назвать наукой о принятии решений. Одной из них, название которой наиболее полно отражает существо вопроса, является теория полезности, представляющая собой попытку построения единой научной теории принятия решений. В числе этих более или менее независимых областей знания находятся теория оптимизации, теория вероятностей, математическая статистика и сама теория полезности. Теория полезности дает способ измерения ценностей различного рода по единой шкале полезности. Теория принятия решений имеет дело с выбором стратегий с целью оптимизации вероятности получения максимального значения на шкале полезности.

## 1.2. Содержание процесса принятия управленческого решения

### 1.2.1. Основные понятия процесса принятия управленческого решения

Управленческое решение– это результат конкретной управленческой деятельности менеджера. Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий:

* выработку и постановку цели;
* изучение проблемы на основе получаемой информации;
* выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения;
* обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи);
* выбор и формулирование оптимального решения;
* принятие решения;

6

* конкретизацию решения для его исполнителей.

**Цели принятия управленческих решений**. Внимательное рассмотрение процесса принятия решений с целью его лучшего уяснения приводит к необходимости четкого определения целей и задач. Нередко цели или, во всяком случае, непосредственно связанные с ними факторы являются как количественными (объективными), так и качественными (субъективными). В этих случаях для применения научных методов принятия решений нужны зрелость суждений и дальновидность, а также аналитическое и математическое мастерство.

**Альтернативы в управленческих решениях.** Лица, принимающие решения, часто не осознают важности составления списка альтернатив. Совершенно очевидно, что в конечном счете может быть выбрана не самая лучшая альтернатива из числа рассматриваемых. В этом смысле качество выбора ограничено качеством альтернатив. Принятие решений есть выбор одной из альтернатив, и составление их списка является неотъемлемой частью этого процесса. Когда альтернативы неопределенны, список их неполон или даже непродуман, принять решение невозможно. Однако когда альтернативы четко перечислены, задача больше не является неосязаемой.

**Факторы, рассматриваемые при принятии управленческих решений.** Под факторами, связанными с ресурсами понимают время, денежные средства и производственные возможности. Под производственными возможностями здесь подразумеваются такие разнообразные вещи, как наличие материалов, деталей, техническое и научное мастерство, организационные возможности.

Кроме ресурсов и технических факторов, в ходе принятия решений важную роль играют чисто чело­веческие факторы. Для принятия правильного решения требуется не только техническая компетентность в оценке ресурсов и технических факторов, но и учет чисто человеческих факторов.

7

**1.2.2. Сущность процесса принятия управленческого решения**

Понятие "решение" в научной литературе трактуется по-разному. Оно понимается и как процесс, и как акт выбора, и как результат выбора.

Решение как процесс характеризуется тем, что он, протекая во времени, осуществляется в несколько этапов. В связи с этим здесь уместно говорить об этапах подготовки, принятия и реализации решений. Этап принятия решений можно трактовать как акт выбора, осуществляемый индивидуальным или групповым лицом, принимающим решение с помощь определенных правил.

Решение как результат выбора представляет собой предписание к действию (план работы, вариант проекта и т.п.).

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 руководителя при выборе решения, так как субъект принятия решения формирует его через борьбу мотивов и мнений.

Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые хотя и экономят время, но содержат в себе вероятность ошибок и неопределенность.

Само по себе принятие решения есть компромисс. Принимая решения, необходимо взвешивать суждения о ценности, что включает рассмотрение экономических факторов, технической целесообразности и научной необходимости, а также учитывать социальные и чисто человеческие факторы. Принять «правильное» решение, – значит выбрать такую альтернативу из числа

8

возможных, в которой с учетом всех этих разнообразных факторов будет оптимизирована общая ценность.

Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех фактов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий.

Руководители обязаны постоянно и всесторонне изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях внутрифирменной иерархической пирамиды управления.

Количество информации, которую необходимо переработать для выработки эффективных управленческих решений, настолько велико, что оно давно превысило человеческие возможности. Именно трудности управления современным крупномасштабным производством обусловили широкое использование электронно-вычислительной техники, разработку автоматизированных систем управления, что потребовало создания нового математического аппарата и экономико-математических методов.

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

## 9

## 1.3. Краткая классификация управленческих решений

Применительно к управлению все решения можно классифицировать как:

* общие;
* организационные;
* запрограммированные;
* незапрограммированные;
* рациональные;
* нерациональные;
* вероятностные;
* решения в условиях неопределенности;
* интуитивные;
* на основе компромисса;
* альтернативные.

Чтобы найти правильные пути решения проблемы, менеджер не должен стремиться к немедленному ее разрешению, да это практически и невозможно, а должен принять соответствующие меры по изучению причин возникновения проблемы на основе имеющейся внутренней и внешней информации.

Принятие решения, как правило, сопряжено с выбором направления действия, и если решение принимается легко, без специальной проработки альтернатив, то хорошее решение принять трудно. Хорошее решение накладывает на менеджера большую социальную нагрузку и зависит от психологической подготовленности менеджера, его опыта, личностных качеств.

**Принятию решения предшествуют несколько этапов:**

* возникновение проблем, по которым необходимо принять решение;
* выбор критериев, по которым будет принято решение;
* разработка и формулировка альтернатив;
* выбор оптимальной альтернативы из их множеств;

10

* утверждение (принятие) решения;
* организация работ по реализации решения - обратная связь.

Объектом для возникновения проблем могут служить итоговые показатели деятельности предприятия (организации). В частности, в результате деятельности предприятия стали резко ухудшаться показатели конечных результатов работы (повышение себестоимости продукции, снижение роста производительности труда и его качества, прибыли и рентабельности); а также возникли конфликтные ситуации, высокая текучесть кадров.

## 1.4. Анализ как составная часть процесса принятия решения.

В условиях неполноты информации по изучаемой проблеме, невозможности все строго рассчитать и проанализировать, а также множественности мнений о целях, критериях их предпочтительности и т.п. может не существовать единого, лучшего решения. В условиях рыночной экономики степень неопределенности экономического поведения субъектов рынка достаточно высока. В связи с этим большое практическое значение приобретают методы перспективного анализа, когда нужно принимать управленческие решения, оценивая возможные ситуации и делая выбор из нескольких альтернативных вариантов.

Теоретически существует четыре типа ситуаций, в которых необходимо проводить анализ и принимать управленческие решения, в том числе и на уровне предприятия: в условиях определенности, риска, неопределенности, конфликта.

## 1.5. Стадии процесса принятия решения

Подготовка, принятие и реализация решений как процесс управленческого труда руководителя имеют определенную технологию: совокупность последовательно применяемых приемов и способов достижения целей деятельности. При этом руководитель, отвечающий за развитие системы, сталкивается со множеством возможных целей и со значительным числом

11

конкурирующих способов и средств, которые могут быть использованы для достижения каждой отдельной цели. Но прежде всего требуется установить содержание задач, которые обеспечивают достижение целей. Эти задачи могут быть представлены в виде так называемого "дерева задач".

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

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

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

Упорядочение процесса подготовки, принятия и реализации решения в какой-то мере компенсирует недостатки, обусловленные невозможностью решить проблему только с помощью количественных методов анализа на основе использования четких однозначных алгоритмов. Рассмотрение возникших проблем в строгой логической последовательности дает возможность плодотворно сочетать формальные и эвристические методы в процессе подготовки и принятия решения и добиваться более высокого его качества.

12

В приведенных этапах процесса подготовки, принятия и реализации решения специально не выделены этапы сбора информации, построения моделей, выбора оценочных критериев. Все это осуществляется практически на всех этапах подготовки, принятия и реализации решения

То же касается и использования в процессе подготовки, принятия и реализации решения определенных функций управления, например организации, мотивации, контроля. Очевидно, что они должны применяться на всех этапах данного процесса.

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

Обосновать и решить проблему с первого раза редко удается. Изменение в допустимых пределах ранее сформулированных целей дает возможность существенно повысить эффективность решения проблемы путем использования более эффективных средств ее достижения. Ключом к успешному решению является повторяющийся цикл формулирования проблемы, выбора конечных целей, разработки путей достижения целей, оценки их эффективности, экспериментальной проверки, уточнения конечных целей, разработки новых вариантов решения и т.д. Иными словами, возможен возврат с любого этапа процесса подготовки, принятия и реализации решения к предыдущим этапам.

Таким образом, рассмотренный процесс носит итеративный характер, поэтому в ходе работы необходимо проявлять гибкость при возникновении новых факторов и проводить переоценку полученных результатов, а в некоторых случаях менять идеи, лежащие в основе решения. Такие переоценки полученных результатов нельзя считать напрасной тратой труда и времени. Конечно, постоянно изменять цели, пути и средства их достижения недопустимо. Это мешает четкой ориентации. Но не менее опасны формальное отношение к поставленной задаче и настойчивое стремление решить ее вопреки реальному ходу событий.

13

**РАЗДЕЛ 2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ПОДГОТОВКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, СЛОЖИВШЕЙСЯ В ОРГАНИЗАЦИИ ОАО «АЛБАШСКИЙ ЭЛЕВАТОР».**

**2.1. Организационная характеристика предприятия.**

Открытое акционерное общество (ОАО) «Албашский элеватор» осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом предприятия, зарегистрированном 15.06.2004г., и Федеральным Законом РФ «Об акционерных обществах».

ОАО «Албашский элеватор» является юридическим лицом, действует на основании Устава предприятия и действующего законодательства.

Высшим органом управления общества является общее собрание акционеров. Один раз в год проводится годовое собрание акционеров.

Общее руководство деятельностью органом Общества осуществляет Совет директоров. Единоличным исполнительным органом Общества является генеральный директор. Генеральный директор избирается советом директоров общества на срок 2 года.

Место нахождения общества: 353700, Российская Федерация Краснодарский край, Каневской район, станица Новоминская, переулок Запорожский ,15.

Целью деятельности общества является получение прибыли.

Общество осуществляет следующие основные виды деятельности:

-Хранение и складирование;

-Хранение и складирование зерна;

-Вспомогательная и дополнительная транспортная деятельность.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществу. ОАО не отвечает по обязательствам государства и своих акционеров. Акционеры не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах

14

стоимости принадлежащих им акций. Общество может создавать филиалы и открывать представительства на территории РФ и за ее пределами.

Уставной капитал общества составляет 14470 (Четырнадцать тысяч четыреста семьдесят) рублей. Он составляется из номинальной стоимости акций общества, приобретенных акционерами (размещенных акций), а именно из 28940 штук обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 50 (пятьдесят) копеек.

Дивидендом является часть чистой прибыли общества, распределяемая среди акционеров пропорционально числу имеющихся у них акций соответствующей категории и типа.

Решение о выплате годовых дивидендов, размере годового дивиденда и форме его выплаты по акциям каждой категории (типа) принимается общим собранием акционеров при утверждении распределения прибыли.

ОАО может быть ликвидировано добровольно, либо по решению суда на основании положений, предусмотренных Гражданским кодексом РФ.

15

|  |
| --- |
| ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Счетная комиссия  5 человек на 3 года | Совет директоров  5 человек на 1год | Ревизионная комиссия  3 человека на 1 год |

|  |
| --- |
| Генеральный директор  на 2 года |

|  |
| --- |
| Отдел кадров |

ЗГД по безопасности

Производственный Главный Начальник ПТЛ

директор бухгалтер

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Цех зерносушения | Бухгалтерия | Лаборатория |

|  |
| --- |
| Отдел ж.д. отгрузки |

Рис. 1. Организационная структура управления ОАО

Счетная комиссия проверяет полномочия и регистрирует лиц, участвующих в общем собрании акционеров.

Органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества является ревизионная комиссия.

Совет директоров общества осуществляет общее руководство деятельностью общества, за исключением решения вопросов, отнесенных федеральными законами и уставом к компетенции общего собрания акционеров.

Руководство текущей деятельности общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества - генеральным директором, в

16

подчинении которого находятся производственный директор, главный бухгалтер, ЗГД по безопасности, начальник ПТЛ и отдел кадров.

Производственный директор несет ответственность за:

- результаты и эффективность производственной деятельности возглавляемого участка и производство;

- количественную и качественную сохранность хлебопродуктов, находящихся на хранение в элеваторах и на складах.

Главный бухгалтер обеспечивает контроль за движением имущества, своевременное перечисление налогов и сборов, формирует учетную политику предприятия, подписывает бухгалтерскую отчетность. Так же обеспечивает проведение инвентаризации, организует систему внутреннего контроля за оформлением хозяйственных операций.

Бухгалтерия обеспечивает учет доходов и расходов предприятия, расчет оплаты труда работников, производит учет основных и оборотных средств.

ЗГД по безопасности несет ответственность:

- за ненадлежащее исполнение или неисполнение должностных обязанностей;

- за причинение материального ущерба;

- за подбор и расстановку сотрудников пожарно-контрольной службы;

- за качество, объем и своевременность выполнение возложенных задач.

Начальник ПТЛ организует проведение химических анализов, физико-химических испытаний, обеспечивает лабораторный контроль соответствия качества сырья, хлебопродуктов и готовой продукции. Несет ответственность за полную качественную и количественную сохранность хлебопродуктов и другого вверенного имущества.

Отдел кадров организует подбор персонала, разрабатывает систему мотивации труда.

Принцип управления в организации ОАО «Албашский элеватор»-это оптимальное сочетание централизации и децентрализации, предполагающее

17

распределение полномочий на принятие управленческих решений на каждом уровне управления, так как управлять такой крупной организацией полностью централизованно невозможно и по ряду остальных причин свойственных децентрализации. Тип ОСУ - линейно-функциональный, так как основные функции распределены между отделами и контролируются заместителями генерального директора, где разделение труда делает его более эффективным и способствует повышению профессионализма управления, а специалисты готовят решения для своего руководителя.

Недостаток в линейно-функциональной ОСУ – это медленное движение информации и медленное принятие решений.

Общее руководство принятием решений предполагает, что процесс принятия решений находится в руках одного линейного (общего) руководителя, который подчинен в свою очередь вышестоящему руководителю. Здесь создается иерархия в принятии решений по линейным должностям. Каждый руководитель решает свои проблемы со своим непосредственным руководителем, а не с вышестоящими руководителями, минуя своего непосредственного начальника.

**2.2. Практика принятия решений менеджерами ОАО «Албашский элеватор».**

Генеральный директор организует выполнение решений общего собрания акционеров и совета директоров общества, является руководителем высшего звена управления, он принимает решения обязательные для всех работников ОАО и несет ответственность за состояние управляемого им объекта.

Главный бухгалтер, начальник ПТЛ, производственный директор являются линейно-функциональными менеджерами, их объем полномочий меньше объема их функций, они принимают управленческие решения и отдают обязательные для всего персонала распоряжения только в пределах своих функций.

18

Руководители отдела кадров, ЗГД по безопасности, цеха зерносушения, отдела ж.д. отгрузки являются функциональными менеджерами, специалистами, их объем полномочий меньше объема их функций, они выполняют специальную управленческую работу, готовя решения для своих руководителей, всем остальным работникам общества могут лишь давать советы и консультации, их решения обязательны только для работников своих цехов и отделов.

Анализ практики подготовки и принятия управленческих решений в ОАО позволил сделать следующие выводы:

1. В ОАО используется оптимальное сочетание централизованной и децентрализованной структуры управления, так как управлять такой крупной организацией полностью централизованно невозможно.
2. Руководство ОАО уделяет особое внимание дополнительному производству: внедрению новых технологий; постройке теплиц; бурению скважин.

Такая политика руководства обеспечивает предприятие дополнительной прибылью тем самым дополнительным заработком рабочих и специалистов.

1. Руководство предприятия не имеет теоретических знаний в области менеджмента, а так же практических навыков в данной сфере деятельности, что в свою очередь сказывается на качестве принятых управленческих решений.
2. В целях экономии средств руководством предприятия было принято решение о сокращении рабочих мест и рабочей недели, что не допустимо при наличие достаточна большой территории, которое ведет за собой последствия отрицательного характера, таких как совместительство должностей, а в силу нехватки времени - усталости и снижении концентрации внимания у рабочих.

Порядок принятия решений руководителями ОАО представлен в таблице 1.

21

Таким образом, анализ показывает, что процесс принятия управленческого решения менеджерами исследуемой организации, игнорируются некоторые этапы выбора и обоснования критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения, так как каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности должно являться нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах. 22

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Факт принятия одного решения является лишь составной частью эффективного процесса принятия решений. Каждый руководитель любого ранга должен чётко представлять свою долю в этом широком процессе, а следовательно знать теорию управленческого решения. Процесс принятия решения в чистом виде может подразделяться на следующие составные части:

1. Изучение ситуации, предшествующей принятию решения;
2. Взвешивание различных вариантов решения;
3. Выявление последствий и перспектив при различных вариантах решения;
4. Оценка и сравнение перспектив при различных вариантах решения;
5. Выбор решения из разных вариантов;
6. Принятие решений;
7. Разработка мероприятий по выполнению принятого решения;
8. Контроль за его исполнением.

Руководитель обычно принимает решение один, но всё чаще практикуется принятие решений группой. Поэтому руководитель должен быть хорошо подготовлен и к работе с группой. Решения должны быть эффективными. Это означает, что надо шире привлекать в процесс принятия решений руководителей и других лиц, имеющих прямое к ним отношение.

В каждой организации есть свои отрицательные и положительные моменты. На данном предприятии положительные такие , как слаженная связь руководителей ОАО с портом и ж.д. ,принятие решений о разработке дополнительного производства, отрицательные – это сокращение числа сотрудников, недостаточный практический опыт руководителей организации. Мне кажется, что возникающие неудовлетворительные результаты прежде всего обусловлены незнанием или пренебрежительным отношением к теории принятия решений в менеджменте.

23

# Список используемой литературы

1. Венеделин, А.Г. Подготвка и принятие управленческого решения: Методологический аспект/ А.Г.Венделин. – М.: Экономика, 1977. – 150 с.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник.–М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994.
3. Голубков Е.П. Какое принять решение? (Практикум хозяйственника). – М.: Экономика, 1990. – 189 с.
4. Джон Диксон. Проектирование систем: изобретательство, анализ и принятие решений. - М.: «Мир», 1969, -440с.
5. Имитационные системы принятия экономических решений./ Под ред. К.А.Багриновского, В.С. Прокопова. – М.: Наука, 1989.
6. Международный менеджмент. Учебник для вузов/ Под ред. С.Э.Пивоварова, Д.И.Баркана, Л.С.Тарасевича, А.И.Майзеля. – СПб: издательство "Питер", 2000. – 624с., ил.
7. Ромащенко В.Н. Принятие решений: ситуации и советы. – Киев: Политиздат Украины, 1990.
8. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом/ Изадние 4-е, перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 1998. – 368 с.
9. Солнышков Ю.С. Обоснование решений: (Методологические вопросы). – М.: Экономика, 1980. – 168 с.
10. Акулов В., Рудаков М. Особенности принятия решений субъектом стратегического менеджмента// Международный журнал (Проблемы теории и практики управления) – 1999-№3.