



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
Профессионально-педагогический институт
Кафедра экономики, управления и права

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В
ОБЛАСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»

Выполнил:

студент группы ЗФ-409/114-4-1 Рад
Бахшалиев Анур Афлатун Оглы

Проверка на объем заимствований:

54,2

% авторского текста

Научный руководитель:

к.э.н., доцент,

Федосеев Андрей Васильевич

Работа рекомендована к защите
рекомендована / не рекомендована

« 14 » апреля 2017 г.

зав. кафедрой

П.Г. Рябчук

Челябинск
2017

Содержание

Введение	3
Глава 1. Теоретическая часть. Технология принятия управленческих решений, роль информации при принятии решений	6
1.1 Сущность, классификация управленческих решений.....	6
1.2 Технология принятия управленческого решения и его реализация.....	20
1.3 Факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений.....	33
Вывод по первой главе.....	44
Глава 2. Анализ процесса принятия управленческих решений, эффективность решений как продукта управленческой деятельности на примере предприятия ФХ «Геранин и К»	48
2.1 Анализ деятельности предприятия ФХ «Геранин и К».....	48
2.2 Анализ разработки и реализации управленческих решений на предприятии ФХ «Геранин и К».....	52
2.3. Оценка эффективности принятия управленческих решений ФХ «Геранин и К».....	60
2.4. Разработка рекомендаций по повышению эффективности управленческого решения в ФХ «Геранин и К».....	69
Вывод по второй главе	79
Заключение	81
Список используемой литературы	87

Введение

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

Актуальность темы. 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.

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

Решение есть некоторый процесс, складывающийся из ряда отдельных актов и процедур. Его волевой фактор является одним из моментов, направляющих процесс выработки и принятия решения. В зависимости от волевого фактора решение может быть различным, следовательно, оно неоднозначно. Назначение волевого фактора в том и состоит, чтобы выбрать один вариант.

Решение предполагает предварительное осознание целей и средств действия. Осознание — это процесс, который базируется на информации о цели и средствах действия. Однако это — не простое преобразование информации, а более сложный процесс, предполагающий увязку целей и средств. Если цель задана, то процесс осознания состоит в восприятии и осмыслении того, что задано вместе с установлением взаимосвязей между целью и средствами. Если цель не задана и ее надо определить (или, по крайней мере, уточнить), тогда в осознание включается волевой акт. Количество возможных целей может быть также очень велико, так что не существует точного способа определить или выбрать наилучший вариант. В этом случае решающее значение приобретает волевой выбор. Точно так же

волевой момент приобретает решающее значение, когда нет строгого способа однозначно выбрать между конкурирующими альтернативами, даже если их конечное или небольшое число.

Управленческое решение - это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

В современной литературе можно встретить несколько подходов к изучению процесса принятия решения, но наиболее полно и точно можно об этом говорить, придерживаясь взглядов коллектива авторов под руководством М.Х. Мескона, который, обобщив труды ряда авторов и свой личный опыт, разработал свою теорию.

Управление появилось вместе с людьми. Там где хотя бы два человека объединялись в стремлении достичь какой-либо общей цели, возникала задача координации их совместных действий, решение которой кто-то из них должен был брать на себя. В этих условиях он становился руководителем, управляющим, а другой - его подчиненным, исполнителем.

На всех этапах становления общества проблема управления стояла довольно остро, и многие люди пытались решить ее, но их труды носили разрозненный характер и не составляли обобщенной теории.

И только во второй половине прошлого века после победы промышленной революции на Западе ситуация резко изменилась. Рыночные отношения владели всеми сферами жизни общества. Как грибы после дождя росли крупные фирмы, требовавшие большого числа руководителей высшего и среднего уровней, способных принимать грамотные рациональные решения, умевших работать с большими массами людей, которые были бы свободны в своих поступках. Поэтому от управляющих требовался высокий профессионализм, компетентность, умение соизмерять свою деятельность с существующими законами. В результате появляется группа людей, специально занимающихся управленческой деятельностью. Этим руководителям уже не нужно держать своих подчиненных в повиновении властной рукой. Главной задачей становится кропотливая

организация, и каждодневное управление производством в целях обеспечения наибольшей прибыли собственникам фирмы. Эти люди стали называться менеджерами.

Менеджером можно назвать человека только тогда, когда он принимает организационные решения или реализует их через других людей. Принятие решений - одна из составных частей любой управленческой функции. Необходимость принятия решений пронизывает все, что делает управляющий, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы принятия решений важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления.

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

Поэтому **целью** данной выпускной квалификационной работы является исследование процесса принятия и реализации управленческого решения и выявление путей повышения эффективности и качества управленческих решений.

Объект исследования процесс принятия решений.

Предметом исследования выступают факторы, влияющие на эффективность и качество управленческих решений.

Гипотеза исследования – эффективность и качество управленческого решения достигаются лишь при соблюдении определенной последовательности технологии принятия и реализации управленческого решения.

В соответствии с поставленной в работе целью необходимо выделить ряд взаимосвязанных **задач**:

- 1 Изучить специальную литературу по проблеме принятия управленческих решений;
- 2 Проанализировать понятие управленческого решения;
- 3 Охарактеризовать сущность и характерные особенности решений;

- 4 Привести классификацию управленческих решений;
- 5 Проанализировать структуру принятия решения;
- 6 Охарактеризовать распределение полномочий на принятие решений;
- 7 Дать анализ методов, факторов и стадий принятия решений;
- 8 Проанализировать возможный риск при принятии решений.

Теоретико-методологическая основа данного исследования: Маренков Н. Л., Алимарина Е. А. Управление трудовыми ресурсами; Алимарина Е. А., Брызгин Ю. В. Экономические основы трудовых отношений; Егоршин А. П. Управление персоналом; Ивановская Л. В. Руководитель и персонал; Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом; Макарова И. К. Управление персоналом.

Теоретическая значимость исследования заключается в выявлении эффективности и качества управленческих решений.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по повышению эффективности принятия управленческих решений.

Методы исследования:

- Изучение и анализ литературы;
- Анализ процесса принятия управленческих решений;
- Выявление эффективности принятия управленческих решений.

База исследования. Предприятие ФХ «Геранин и К» представляет собой крестьянское фермерское хозяйство. Общество является прочим юридическим лицом и действует на основе Устава, имеет собственное имущество, самостоятельный баланс и расчетный счет. Предприятие зарегистрировано 13 января 2003 администрацией г. Сатка по юридическому адресу: 456915, Челябинская область, г Сатка, п Черная Речка, ул Нагорная, д 25. Номер регистрационного удостоверения – 1037401061390. ФХ «Геранин и К имеет расчетный счет в Сатка филиале Челябинвестбанка № 26070351020480.

Структура исследования состоит из: введения, двух глав, выводов, заключения, глоссария, списка используемой литературы.

Глава 1. Теоретическая часть. Технология принятия управленческих решений, роль информации при принятии решений

1.1 Сущность, классификация управленческих решений

Под принятием решений понимается особый процесс человеческой деятельности, направленный на выбор наилучшего варианта действия. Для подавляющего числа человеческих решений нельзя точно рассчитать и оценить последствия. Можно лишь предполагать, что определенный вариант решения приведет к наилучшему результату. Современную организацию отличают масштабы управленческой деятельности, ее отделение от непосредственного процесса производства или оказания услуг. Благодаря современным коммуникационным технологиям резко возросли информационные потоки, возможности оперативной работы с большими массивами информации. Разработаны эффективные интеллектуальные системы сопровождения и поддержки процесса выработки и принятия управленческих решений. Одной из характерных особенностей современного менеджмента является необходимость высокого профессионального уровня управленца, возросшая интеллектуализация управленческого труда. Основное предназначение менеджера – обеспечить эффективное функционирование, устойчивое развитие или выживание организации. Внешняя и внутренняя среда, в которой функционирует организация, подвержена непрерывным изменениям, степень значимости которых различна. Чтобы не оказаться в ситуации водителя, не заметившего резкого поворота дороги, контроль за состоянием внешней и внутренней среды организации должен осуществляться непрерывно. Профессионально принятому решению всегда предшествует анализ ситуации и ожидаемого хода ее изменения в будущем. Это служит основанием для выработки программы действий организации. Одна из основных управленческих функций – планирование предполагает [впрочем, как и другие управленческие функции] в процессе выработки и принятия решения использование высококвалифицированных специалистов – экспертов. Это делает принимаемые решения более обоснованными и эффективными.

Для руководителя большое значение имеет умение правильно организовать работу экспертов, обеспечить корректное получение экспертной информации, выработку коллективного решения. Задачи и проблемы, которые стоят перед организацией, должны учитываться при формировании ее структуры. Поскольку каждое решение – это проекция в будущее, а будущее всегда содержит элемент неопределенности, то для руководителя важно правильно определить степень риска, с которым сопряжена реализация принятых решений. Риск-менеджмент – одна из основных составляющих управленческой деятельности. Только правильно оценив возможные потери и выигрыши, можно принять эффективное управленческое решение. Управление в человеческом обществе существовало испокон веков. Любое государственное устройство, любая организованная человеческая деятельность предполагает, что существует объект управления [то, чем управляют] и субъект управления [тот, кто управляет]. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. отмечают «Практическое управление возникло тогда, когда появились организации. Однако организации древности во многом отличались от современных. Основные отличия старых организаций от современных: малое количество крупных организаций, относительно небольшое число руководителей, практическое отсутствие руководителей среднего звена, занятие руководящих постов по праву рождения или путем захвата силой, упор на приказ и интуицию, малое количество людей, которым было дано право принимать важные для организации решения». [30,с.196]. Наука об управлении начала интенсивно развиваться лишь с начала XX века. От более ранних периодов деятельности человечества до нас дошли лишь отрывочные, разрозненные сведения, содержащие анализ и обобщение опыта управления.

Существуют два подхода к принятию управленческих решений и соответственно их сторонники и противники. Сторонники первого подхода полагают, что формализовывать процедуры принятия решений невозможно из-за сложности процесса управления организацией и неопределенности внешней среды. Отсюда стремление улучшить принимаемые решения путем накопления опыта менеджерами, подбор талантливых руководителей, обучение на конкретных

хозяйственных ситуациях, имеющих место в практике управления. Сторонники второго подхода базируются на успехах, достигнутых в области теории принятия решений, исследований операций, компьютерной обработки, передачи и предоставления информации. Они полагают, что путем разработки формализованных алгоритмов принятия решений возможно превратить искусство управления в науку управления, а главное, тем самым решить вопрос об исключении так называемых волевых или субъективных решений.

Коллектив авторов под руководством профессора Переверзева М.П. отмечают «Достоинства и недостатки обоих подходов очевидны, поэтому подавляющее большинство менеджеров при совершенствовании процесса принятия решений стремятся разумно совместить оба подхода путем использования человеко-машинных процедур принятия решений. Это позволяет, с одной стороны, максимально использовать опыт, интуицию. Знания руководителя, исполнителя, эксперта, а с другой – использовать часть процедур, где формальные методы решений найдены и проверены. В человеко-машинных процедурах менеджер формулирует цель, ставит задачу, определяет критерии оценки качества решения, исходную информацию для формализованной части процедуры, оценивает полезность различных подходов и их вероятность, сравнивает и выбирает один из рассчитанных вариантов решения». [32,с.127] Мы придерживаемся данной точки зрения.

Разработка управленческих решений является важным процессом, связывающим основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию, контроль. Принятие эффективных решений – одно из наиболее важных условий эффективного существования и развития организации. Поэтому вслед за возникновением и развитием теории управления возникла и развивалась теория принятия решений. Современная наука об управлении, а вместе с ней и теория принятия управленческих решений возникли после того, как появились организации в современном понимании.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. считают, что «Современные организации отличает от организаций старого типа наличие существенно большего

числа крупных и гигантских организаций». [30,с.195]. А в таких организациях роль управленческого решения возрастает. В отличие от организаций старого типа в современных организациях большое количество руководителей высшего и среднего управленческого звена. Профессиональной обязанностью каждого руководителя является принятие управленческого решения в соответствии с делегированным ему объемом полномочий.

В современной эффективно функционирующей организации занятие руководящего поста происходит по праву компетентности и принятого в организации порядка. Компетентность руководителя определяется, в первую очередь, эффективностью принимаемых им решений и умением принятое решение реализовать. Деятельность современной организации отличает наличие большого числа специалистов, не являющихся руководителями, которым в силу делегированных им полномочий в организации необходимо принимать важные для организации решения. Перечисленные выше причины оказали значительное влияние на возникновение принципиально нового характера управления организацией, на интенсивное развитие теории и практики принятия управленческого решения. Одно из основных достижений современной науки об управлении, и прежде всего школы научного управления, возглавлявшейся Тейлором, состоит в том, что впервые управленческие функции планирования работы и анализа производственной ситуации были отделены от самой работы.

А это означает, что процесс принятия управленческого решения впервые стал рассматриваться как самостоятельный управленческий акт. Началом интенсивного развития теории принятия управленческих решений как научной дисциплины можно считать 40-е годы, когда во время второй мировой войны в Англии группе ученых было поручено решить такие сложные управленческие проблемы, как оптимальное размещение объектов гражданской обороны, огневых позиций, оптимизация глубины подрыва противолодочных бомб и конвоя транспортных караванов. В 50-60-е годы сложившаяся и получившее широкое использование система методов принятия управленческих решений была переосмыслена и сформулирована в виде специально возникших научных дисциплин, таких, как

исследование операций, системный анализ и другие. В каждую из них составной частью входила теория принятия решений.

Литвак Б.Г. отмечает «Встречаются два определения теории принятия решений: расширенное и узкое. В расширенном определении принятие решений отождествляется со всем процессом управления. В узком определении принятие решений понимается как выбор наилучшего из множества альтернативных вариантов. Многие авторы не соглашались с узким определением, считая, что принятие решений не может ограничиваться лишь выбором наилучшего решения. В теорию принятия решений имеет смысл включать также и их исполнение, контроль и анализ результатов действий, последовавших за принятым решением.

Все сложившиеся в середине XX века управленческие науки в значительной степени переплетены, взаимосвязаны и их конкретное название определяет тот аспект управленческого процесса, на который сделан основной акцент. Но везде одним из основных изучаемых управленческих процессов является выработка и принятие управленческого решения» [22,с.36]. Однако в последующем исследование операций и другие науки сконцентрировали внимание на математических аспектах решения управленческих задач.

Приведем рисунок 1, определяющий место различных стадий принятия решений в процессе управления.

В рамках теории принятия решений развивались методы получения и анализа не только количественной, но и качественной информации, существенно расширившие возможности общей теории управления.

Для принятия эффективного управленческого решения опыта и знаний одного человека оказывается, как правило, недостаточно, современному руководителю необходимо владеть современными технологиями принятия управленческих решений.

Литвак Б.Г. пишет «Современная наука в области принятия управленческих решений поднялась на качественно новый уровень, на ее основе разработаны эффективные управленческие технологии, позволяющие решать сложные управленческие задачи, характерные для современных организаций.



Рисунок 1 – Стадии принятия решения в процессе управления

Значительную роль сыграло резкое увеличение объема информации, которую приходится учитывать при разработке управленческого решения сегодня, появление современной вычислительной техники с ее удивительными возможностями по оперированию и обработке больших массивов как количественной, так и качественной информации. Созданы современные компьютерные системы поддержки принятия решений, экспертные системы, автоматизированные системы экспертного оценивания, предназначенные для использования в процессе принятия решений и позволяющие принимать эффективные управленческие решения в сложных ситуациях, осуществлять в рамках подготовки к принятию решений значительные объемы экономических, математических и других видов расчетов» [22,38-39]. В настоящее время использование современных технологий принятия управленческих решений является жизненно важным для руководителя, одним из основных профессиональных умений которого является умение принимать эффективные управленческие решения.

В современной литературе можно встретить несколько подходов к изучению процесса принятия решения, на наш взгляд наиболее полно и точно можно об этом говорить, придерживаясь взглядов коллектива авторов под руководством М.Х. Мескона, который обобщив труды ряда авторов и свой личный опыт, разработал свою теорию. Для принятия решения необходимо несколько условий: субъект выбора со своими интересами, пристрастиями, финансовыми возможностями и так далее, набор альтернатив. Коллектив авторов под руководством Мескона М.Х. отмечают «Менеджером можно назвать человека только тогда, когда он принимает организационные решения или реализует их через других людей. Принятие решений – одна из основных частей любой управленческой функции. Необходимость принятия решений пронизывает все, что делает управляющий, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы принятия решений важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления» [30,с.131]. Важнейшим резервом повышения эффективности всего общественного производства является повышение качества решений, принимаемых руководителями. Понятие «решение» в современной жизни весьма многозначно. Оно понимается и как процесс, и как акт выбора, и как результат выбора. Основная причина неоднозначной трактовки понятия «решение» заключается в том, что каждый раз в это понятие вкладывается смысл, соответствующий конкретному направлению исследований. Принятие решений являются важной частью любой управленческой деятельности. Виханский О.С., Наумов А.И. считают, что «Если коммуникации – своего рода «стержень», пронизывающий любую деятельность в организации, то принятие решений – это «центр», вокруг которого вращается жизнь организации. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта» [9,с.391]. Принятие решения представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, создающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации. Данный процесс включает много разных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели,

альтернативы и решения как выбор альтернативы. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации, так как план – это набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения организационных целей.

В управлении организацией принятие решений касается не только одной личности, а чаще всего оно относится к подразделению или организации в целом.

В соответствии с таблицей 1, рассмотрим два уровня решений в организации: индивидуальный и организационный.

Таблица 1.

Два уровня принятия решения в организации

ПРОБЛЕМЫ В ОРГАНИЗАЦИИ	
Решения на уровне индивида	Решения на уровне организации
<ul style="list-style-type: none"> - Наличие индивидуального умения - Важен процесс принятия решения как такового - Классификация решений - Имеет дело с ошибками в решении - Решение определяется используемым индивидуальным стилем - Создание и выбор альтернатив - Взятие риска на себя 	<ul style="list-style-type: none"> - Создание соответствующей среды - Важно принятие решения к определенному моменту - Вовлечение всех уровней управления - Имеет дело с неопределенностью - Решение носит групповой характер - Управление групповым процессом - Управление творчеством и новаторством - Выполнение решений

Виханский О.С., Наумов А.И. отмечают «Принятие решений в организации характеризуется как:

- сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;
- поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;
- процесс взаимодействия членов организации;
- выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;
- часть общего процесса управления;
- неизбежная часть ежедневной работы менеджера;

- важно для выполнения всех других функций управления». [9,с.392]

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 помощью определённых правил.

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

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

- возможность выбора из множества альтернативных вариантов: если нет альтернатив, то нет выбора и, следовательно, нет и решения;
- наличие цели: бесцельный выбор не рассматривается как решение;
- необходимость волевого акта лица, принимающего решение при выборе решения, так как оно формирует решение через борьбу мотивов и мнений.

Соответственно под управленческим решением понимается:

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

2] конечный результат постановки и выработки управленческого решения.

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

Принятие правильных решений – это область управленческого искусства. Способность и умение делать это развиваются с опытом, приобретаемым руководителем на протяжении всей жизни. Совокупность знания и умения составляют компетентность любого руководителя и, в зависимости от

достигнутого уровня компетентности, говорят об эффективности работы менеджера.

Применительно к управлению все решения можно классифицировать как:

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

Классификация управленческих решений необходима для определения общих и конкретно-специфических подходов к их разработке, реализации и оценке, что позволяет повысить их качество, эффективность и преемственность. Управленческие решения могут быть классифицированы самыми разнообразными способами. Многие крупные ученые занимались проблемами теории и практики разработки эффективных решений. В результате была составлена следующая классификация управленческих решений, в соответствии с таблицей 2:

Таблица 2.

Классификация управленческих решений

Управленческие решения	
<i>По функциональной направленности:</i> планирующие, организующие, активизирующие, координирующие, контролирующие, информирующие	<i>по причинам:</i> ситуационные, по предписанию, программные, инициативные, сезонные
<i>по организации:</i> индивидуальные, коллегиальные, корпоративные	<i>по повторяемости выполнения:</i> однотипные, разнотипные, инновационные
<i>по масштабам воздействия:</i> общие и частные	<i>по методам переработки информации:</i> алгоритмические, эвристические
<i>По времени действия:</i> стратегические, тактические, оперативные	<i>по прогнозируемым результатам:</i> с определенным результатом, с

	вероятностным исходом
по характеру разработки и реализации: уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные	по числу критериев: однокритериальные, многокритериальные
по направлению воздействия: внутренние и внешние	по глубине воздействия: одноуровневые, многоуровневые
по ограничениям на ресурсы: с ограничениями, без ограничений	по способу фиксации: письменные, устные

Перечисленные виды решений принимаются, в основном, в процессе оперативного управления персоналом. Для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы менеджмента принимаются рациональные решения, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации. Одна из основных и наиболее ответственных функций, выполняемых руководителем в процессе управления, - принятие решений. От правильности и своевременности управленческих решений зависит эффективность управления. Управленческое решение - это директивный документ, организующий, направляющий и стимулирующий совместную деятельность коллектива. Примером управленческого решения в области стратегического планирования является Конституция страны. Управленческое решение – это творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системой и анализа информации о ее функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или изменению цели. Управленческое решение составляет основу процесса управления. Доктор экономических наук, профессор О.Т. Лебедев считает, что «Важным требованием управленческого решения является полномочность [властность] решения – строгое соблюдение субъектом управления тех прав и полномочий, которые ему предоставлены высшим уровнем управления. Сбалансированность прав и ответственности каждого органа, каждого звена и каждого уровня управления – постоянная проблема, связанная с неизбежным возникновением новых задач развития и отставанием от них системы регламентации и регулирования». [21,с.167]

Согласованность с принятыми ранее решениями означает также необходимость соблюдения чёткой причинно-следственной связи общественного развития. Она

необходима для соблюдения традиций уважения к закону, постановлениям, распоряжениям. На уровне отдельной фирмы она необходима для осуществления последовательной научно-технической, рыночной и социальной политики, четкого функционирования производственного аппарата. Если необходимо, должны отменяться принятые ранее решения, вступившие в противоречия с новыми условиями существования системы. Появление противоречащих друг другу решений есть прежде всего следствие плохого познания и понимания законов общественного развития, проявления низкого уровня управленческой культуры. Каждое управленческое решение затрагивает экономические, организационные, социальные, правовые и технологические интересы компании. *Экономическая сущность* управленческого решения проявляется в том, что на разработку и реализацию управленческого решения требуются финансовые, материальные и другие затраты. Поэтому каждое управленческое решение имеет реальную стоимость. Реализация эффективного управленческого решения должна принести компании прямой или косвенный доход, а ошибочное решение или решение, неправильно понятое подчиненными, приводит к убыткам, а иногда и к прекращению деятельности компании. Так, если руководитель решает уволить нерадивого работника, то последний может сильно пострадать, а если не увольнять и не предпринять других мер воздействия, то может пострадать вся организация.

Организационная сущность управленческого решения состоит в том, что к этой работе привлекается персонал компании. Для эффективной работы необходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать инструкции и положения, наделить работников полномочиями, правами, обязанностями и ответственностью, наладить систему контроля, выделить необходимые ресурсы, в том числе информационные, обеспечить работников необходимыми техникой и технологией, постоянно координировать их работу.

Социальная сущность управленческого решения заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе. К этим рычагам относятся потребности и интересы человека, мотивы и стимулы, установки и ценности,

опасения и тревоги. Социальная сущность управленческого решения проявляется прежде всего в цели управленческого решения.

Правовая сущность управленческого решения состоит в точном соблюдении законодательных актов РФ и ее международных обязательств, уставных и других документов самой компании. Нарушение законодательства при разработке и реализации управленческого решения может привести к отмене решения, ответственности за его реализацию или за разработку.

Технологическая сущность управленческого решения проявляется в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для разработки и реализации управленческого решения.

Таким образом, управленческое решение составляет основу процесса управления и имеет серьезные социальные последствия.

Управленческое решение – это творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системой и анализа информации о ее функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или изменению цели.

Каждое управленческое решение имеет экономическую, организационную, социальную, правовую и технологическую сущность.

Управленческое решение должно быть всесторонне обосновано, своевременно, полномочно; согласованно с принятыми ранее решениями.

Решение характеризуют следующие признаки:

- возможность выбора из множества альтернативных вариантов;
- наличие цели;
- необходимость волевого акта лица, принимающего решение.

1.2 Технология принятия управленческого решения и его реализация

Эффективность и качество управленческого решения достигаются лишь в том случае, когда соблюдается технология принятия и реализации управленческого решения, процесс осуществляется в определенной последовательности. В практике управления принято выделять два основных блока: блок принятия и блок реализации решений.

Принятие управленческого решения включает следующие последовательные этапы:

- 1) предварительную формулировку задачи;
- 2) анализ и сбор информации о задаче, подлежащей решению;
- 3) выбор критериев оценки эффективности решения;
- 4) анализ возможных вариантов решений;
- 5) обоснование возможного варианта решения и выбор дополнительных критериев, сбор дополнительной информации;
- 6) декомпозицию принятого управленческого решения до уровня конкретных исполнителей с увязкой ресурсов и сроков.

Реализация решений включает:

- 1) организацию и выполнение работ как единого комплекса с выделением индивидуальных исполнителей;
- 2) подведение итогов деятельности, анализ полученных результатов и стимулирование исполнителей.

Последовательность принятия и реализации решений представим в соответствии с рисунком 2.

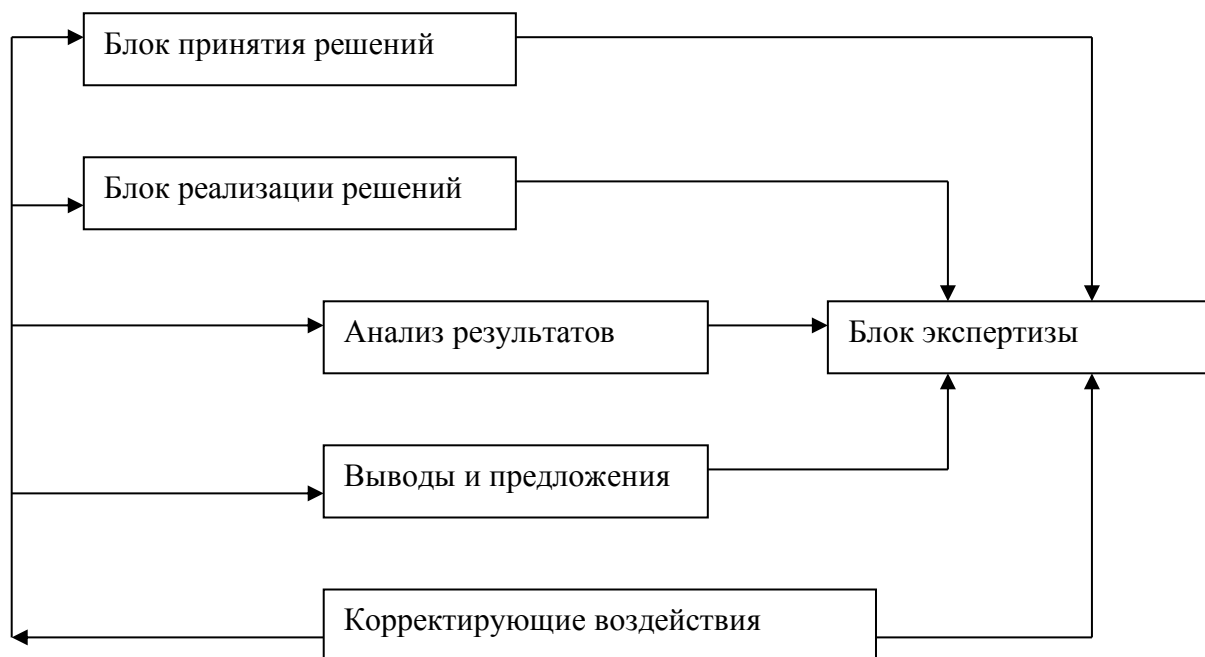


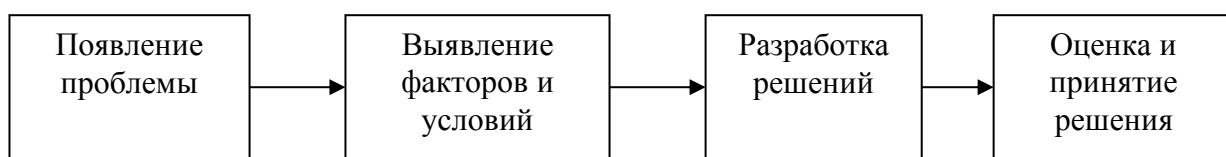
Рисунок 2 - Блок-схема процесса принятия и реализации решений

Процесс управления многогранен, но в нем ясно вырисовывается система действий, которую можно условно назвать технологией принятия решений. Шипунов В.Г., Кишкель весь процесс подготовки и принятия решения представляют 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 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 соблюдения всего технологического цикла принятие решения этот процесс будет осуществлен объективно, на научной основе». [50,с.211] Рассмотрим процесс подготовки и принятия решения в соответствии с рисунком 3.



Рисунок 3 - Этапы подготовки и принятия решений

Правильность выбора критерия оценки эффективности принимаемых решений имеет большое значение, так как неправильно выбранные критерии могут привести к ошибочным выводам. Эта операция процесса принятия решения основывается на логических рассуждениях и интуиции руководителя. Основным принципом выбора показателя эффективности обоснован еще в 1945 году академиком А.Н. Колмогоровым и состоит в установлении строгого соответствия между целью, которая может быть достигнута в результате действий, и избранным показателем успешности [эффективности]. В этом списке показатель успешности действий иногда называется целевой функцией. Если проблема несложна, а ситуационные факторы ясны и управляемы, процесс принятия решений может быть достаточно прост и скор. В этом случае после уяснения проблемной ситуации принимается решение, которое оказывает на нее прямое воздействие и приводит систему в состояние, соответствующее заданному. Коллектив авторов под руководством А.Г. Поршнева отмечают, что «При решении относительно несложных проблем часто используется интуитивный подход, который характеризуется такими чертами: субъект решения держит всю проблему в голове; по мере развития проблемы подход к ее решению может радикально меняться; возможно одновременное рассмотрение нескольких вариантов; может не соблюдаться последовательность этапов; качество решения основывается прежде всего на предыдущем опыте лица, принимающего это решение. Поэтому интуитивный подход не дает хороших результатов в тех случаях, когда опыт лица, принимающего решение, небольшой, а предыдущие ситуации не соответствуют новой. Кроме того, на качество интуитивных решений могут оказывать влияние недостаточно полное представление о текущей проблемной ситуации и неверная интерпретация ее сути».[42,с.86] Если проблемная ситуация не так очевидна, а ее решение неоднозначно, то процесс принятия решений требует структуризации, которая позволит определить этапы и процедуры, направленные на ее решение.



Р

Рисунок 4 - Этапы процесса принятия решений

На рисунке 6 показана простая схема принятия решений предполагающая, что процесс представляет собой прямоточное движение от одного этапа к другому; после выявления проблемы и установления условий и факторов, приведших к ее возникновению, производится разработка решений, из которых выбирается лучшее. Количество разрабатываемых и рассматриваемых вариантов зависит от многих факторов, и прежде всего от имеющихся в распоряжении разработчиков времени, ресурсов и информации. Главным ограничителем является время, в течении которого должно быть принято решение. Поэтому параллельно с разработкой вариантов производится их оценка, а окончательное решение принимается путем выбора лучшего из тех, которые были подготовлены и рассмотрены в запланированный период времени. В соответствии с таблицей 3, представим более детально структуризацию процесса принятия решений, в которой наряду с выделением четырех этапов покажем состав процедур, необходимых для реализации целевых установок каждого этапа.

Цель первого этапа – выявление и описание проблемы и проблемной ситуации; второго этапа – поиск возможных вариантов решений; на третьем этапе производится оценка альтернатив и выбор окончательного решения; наконец, на последнем этапе целью работ являются организация, контроль и оценка результатов выполнения принятого решения.

Таблица 3

Этапы и процедуры процесса принятия решений

Этапы	Процедуры
1. Постановка	1. Возникновение новой ситуации

проблемы	2. Появление проблемы 3. Сбор необходимой информации 4. Описание проблемной ситуации
2.Разработка вариантов решений	5. Формулирование требований-ограничений 6. Сбор необходимой информации 7. Разработка возможных вариантов решений
3.Выбор решения	8. Определение критериев выбора 9. Выбор решений, отвечающих критериям 10. Оценка возможных последствий 11. Выбор предпочтительного решения
4.Организация выполнения решения и его оценка	12. План реализации выбранного решения 13. Контроль хода реализации решения 14. Оценка решения проблемы и возникновение новой ситуации

Обязательными элементами процесса является наличие поэтапного плана и методов решения, а также их информационное обеспечение, в соответствии с рисунком 5.

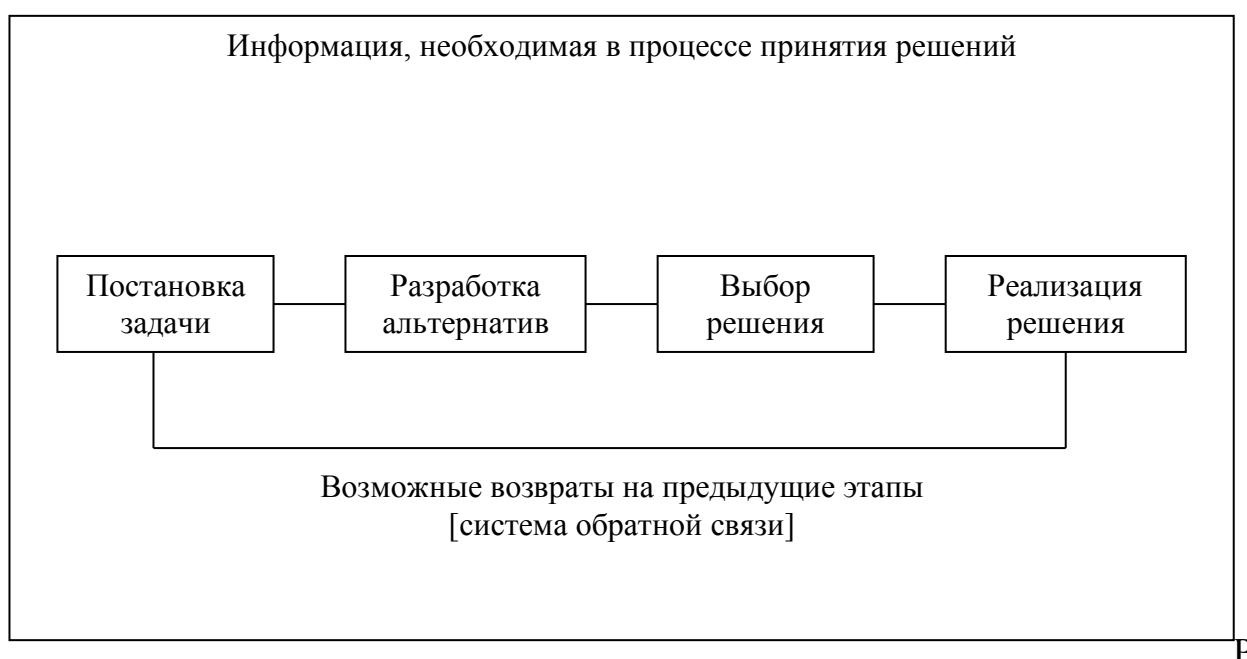


Рисунок 5 - Информационное обеспечение процесса управления

Коллектив авторов под руководством А.Г. Поршнева отмечают, что «Работа по сбору, обработке и оценке информации проводится на всех этапах процесса принятия решений, но имеет особенности, отражающие специфику выполняемых действий и решаемых задач, а также стиль работы лица, принимающего решение.

Этот подход оправдывает себя в том случае, когда решается очень сложная проблема и нет дефицита времени, отпущенного для ее решения. Наряду с этим субъекты решения нередко ограничиваются лишь таким количеством информации, которое достаточно, чтобы выбрать один-два удовлетворительных варианта решений, после чего поиск и анализ новой информации прекращается. Это дает неплохие результаты при решении сравнительно несложной проблемы, но в условиях жесткого лимита времени.

Необходимым элементом [и параметром] процесса принятия управленческих решений является оценка тех действий, которые предпринимаются на его различных этапах. На этапе постановки задачи принятия решений – это оценка границ, масштабов и уровня распространения проблемы и проблемной ситуации, на этапе принятия решения – оценка ожидаемых последствий его реализации. Для этой цели используются критерии». [42,с.88] На первом этапе в качестве критерия распознавания проблемы чаще всего используется целевая установка, по отклонению от которой и судят о возникновении проблемы. Следовательно, руководители всех уровней должны иметь четко сформулированные цели и задачи своей деятельности, чему способствует применение системы управления по целям [или по результатам]. В противном случае существование проблемы определяется чисто интуитивно или по мере поступления сигналов, что существенно усложняет последующий процесс принятия решений. Этап формирования решений начинается со сбора и обработки информации, необходимой для выработки курса действий. Как правило, при решении сложных проблем не удается ограничиться только той информацией, которую предоставляют действующие системы отчетности; поэтому требуется время и ресурсы для информационного обеспечения решения проблемы. На этапе выработки курса действий, то есть разработки вариантов решения проблем, применяются различные критерии, позволяющие из множества проектных предложений выбрать допустимые, а из них – наиболее полезные или предпочтительные для решения целей организации. От того, насколько обоснованно они выбраны, зависит качество управленческих решений, а оно, в свою очередь, предопределяет конкурентоспособность

организации, быстроту ее адаптации к изменениям хозяйственной ситуации и в конечном счете – эффективность и прибыльность. Как считает коллектив авторов под руководством Поршнева А.Г. «Наиболее полно система критериев оценки решений разработана для структурированных проблем, позволяющих применять экономико-математические методы. С их помощью определяются лучшие решения, например, по таким параметрам, как прирост доходов и прибыли, минимизация текущих издержек или максимизация производительности труда и прочее. Нередко в качестве критерия выбора решения применяется фактор времени, особенно важный в условиях переходного периода, для которого характерна неустойчивость состояния экономики и общества в целом. Задержка с принятием решения или выбор решения, которое связано с более длительным процессом реализации, могут существенно снизить ожидаемые результаты. Поэтому на этапе выработки курса действий менеджерам приходится анализировать большое количество вариантов решений, отличающихся различными комбинациями используемых ресурсов организации». [42,с.89] На практике часто возникает необходимость решения слабо структурированных проблем, не дающих возможности оценивать варианты с помощью математического аппарата. В этом случае для оценки решений может применяться система взвешенных критериев, а сам процесс оценки осуществляется в три этапа. На первом формируются самые важные критерии, необходимость выполнения которых не вызывает сомнений. Альтернативные варианты оцениваются по этим критериям [которые, в сущности, являются критериями ограничения] и разделяют на группы: соответствующие требованиям, не соответствующие и «сомнительные». На втором этапе анализируются варианты по остальным критериям, а на третьем делается попытка установить те опасности, которые могут возникнуть при принятии выбранного решения. Таким образом, выбор окончательного решения из множества допустимых и полезных осуществляется на основе взвешивания важности целей и обязательно учитывает как положительные, так и отрицательные последствия его реализации. Они могут быть социальными,

экономическими, организационными, то есть могут затрагивать самые разные стороны деятельности организации.

Например, если решение связано с освобождением кадров, необходимо заранее определить направления передвижения персонала или его переподготовку. Виханский О.С., Наумов А.И. приводят шесть шагов, которые могут сделать поиск альтернатив более творческим: « - мотивация на поиск;

- предоставление большого количества информации, позволяющей всесторонне и глубже познать проблему;

- свободное обсуждение и допущение любых идей по решению проблемы;

- создание условий для озарения;

- опробование идеи другими людьми на предмет ее соответствия установленным критериям. Все предложенные альтернативы на следующем этапе должны быть сравнены друг с другом или оценены для последующего выбора лучшей из них». [9,с.398]

Оценка предполагает определение отрицательных и положительных сторон рассматриваемых альтернатив и установление между ними некоего уровня компромисса. Для этого используются как количественные, так и качественные, или неосязаемые, измерители. В практике управления широко используются такие методы, как критериальное уравнение Кепнера-Трегое; платежная матрица; дерево целей, или решений. Наиболее известным из них является метод дерева решений для уравнения и оценки выдвинутых альтернатив. Особенно данный метод полезен в ситуациях, когда менеджер имеет дело с неопределенностью. Метод дает общую картину решения: выборы, риски и исходы, которые могут иметь место. Более того, данный метод помогает открыть новые альтернативы, которые ранее могли быть опущены по каким-то причинам. Метод включает следующие шаги:

- инвентаризация всех альтернатив;

- ранжирование выборов в хронологическом порядке;

- решение о предпочтительности последствий рассматриваемых альтернатив с учетом их капиталоемкости;

- оценка шансов того, что каждое из выделенных событий произойдет.

Выбор альтернативы является своего рода вершиной в процессе принятия решения. Многие не любят этот этап, пытаются избежать его или переложить на другого, так как в ходе данного этапа принимающий решение вынужден брать на себя определенные обязательства по будущему курсу действий. Хороший анализ альтернатив позволяет резко сузить рамки выбора. При выборе альтернативы могут использоваться три подхода: учет прошлого опыта; проведение эксперимента; исследование и анализ.

Привлечение прошлого опыта является, пожалуй, наиболее используемым подходом в выборе альтернативы. Опытные менеджеры не просто используют данный подход, но и испытывают сильную веру в него. Это лежит в основе утверждения о том, что чем выше уровень руководства, тем больше требуется опыта. В определенной степени опыт вырабатывает у руководителя умения и навыки принятия правильных решений.

Опыт в решении проблем и принятии решений развивает умение и навыки в суждении и интуиции. Вместе с тем многие считают, что расчет на прошлый опыт для планирования будущего может быть очень опасным. Это происходит вследствие недостаточного учета и анализа причин прошлых ошибок и неудач.

Виханский О.С., Наумов А.И. считают «Опыт сам по себе очень ситуационен и может не вписываться в текущую ситуацию. Правильное решение основывается на будущих событиях, а опыт - на прошлых. Опыт становится полезным и мощным инструментом в принятии решений, если имеет место его тщательный анализ, а не слепое следование ему и если в ходе этого анализа выявляются основательные причины успеха или неудач. В этой связи большой интерес для менеджера представляет изучение опыта успешных компаний, равно как и компаний, потерпевших неудачу». [9,с.399-400].

Эксперимент как метод выбора альтернативы основан на том, что берется одна или несколько альтернатив и они апробируются на практике с целью определения того, что же может произойти. Эксперимент широко используется в науке. Существует достаточно веское мнение о необходимости широкого использования данного метода в управлении и, в частности, при принятии

решений. Считается, что это чуть ли не единственный путь для менеджера добиться уверенности, что принимаемое решение правильно. Однако следует принять во внимание дороговизну техники экспериментирования. Возможно, это самый дорогостоящий метод. Также сложностью использования эксперимента является и то, что даже после его завершения у менеджера все еще могут оставаться сомнения в правильности выбора, так как возможная будущая ситуация не обязательно будет копировать ситуацию настоящую. Поэтому эксперимент может быть использован только после всестороннего и глубокого рассмотрения и анализа. Вместе с тем существуют решения, которые просто не могут быть приняты без проведения по ним подтверждающего правильность выбора эксперимента. Виханский О.С., Наумов А.И. отмечают, что «Считается наиболее общим и, возможно, наиболее эффективным методом отбора альтернатив является проведение исследований и анализа. Этот метод предусматривает решение проблемы на основе поиска взаимосвязей между наиболее важными ее переменными, ограничениями и основами, которые рассматриваются по отношению к поставленным целям. Данный метод также предусматривает разложение проблемы на части и изучение каждой из них. Важным инструментом данного метода является разработка и проигрывание с использованием количественных методов и компьютеров различных моделей решения. Разработаны и используются модели с привлечением системного подхода, исследования операций, теории игр, теории очередей и тому подобное». [9,с.400]

Сложность выбора решения и прогнозирования его последствий усугубляется тем, что этот процесс практически всегда осуществляется в условиях действия факторов неопределенности и риска, характерных для рыночной экономики. Это значительно повышает ответственность тех, кто принимает решения, предъявляет высокие требования к их компетенции и личностным качествам. Принятием решения, как известно, не заканчивается цикл процесса управления. Следующим этапом является организация выполнения решения. Это наиболее слабая сторона управленческой деятельности. Организация выполнения принятого решения – важнейший этап процесса управления. Коллектив авторов под руководством

Поршнева А.Г. пишут «Решение должно быть доведено до исполнителей, которые получают четкую информацию о том, кто, где, когда и какими методами выполняет действия, связанные с ним. Важнейшая задача руководителя на этом этапе – преодоление объективных и субъективных препятствий и создание условий для реализации решения. Наряду с методами прямого воздействия [приказ, распоряжение, административное давление и так далее] используются меры материального стимулирования работников, воздействие путем авторитета и убеждения и так далее. Все они направлены на то, чтобы преодолеть сопротивление нововведению, изменить взгляды и повысить заинтересованность участников процесса реализации принятого решения, активизировать их деятельность и в конечном счете – решить проблему, стоящую перед организацией».[42,с.90] Большое значение имеет контроль выполнения работ, связанных с реализацией решения, так как он может выявить не только отклонения от плана выполнения, но и недостатки самого решения, требующие корректировки. Чтобы таких недостатков было меньше, контрольную функцию необходимо осуществлять на всех этапах процесса принятия решений. Это может вызвать повторное рассмотрение процедур, что показано в виде линий обратной связи. Контролируя работу своих подчиненных, руководитель должен оказывать им постоянную и действенную помощь. Отсутствием контроля исполнения своих решений управляющая система наносит вред, так как, во-первых, команды управления могут быть не выполнены в срок, а следовательно, произойдут задержки и сбои; во-вторых, не проверяя хода выполнения своих решений, управляющая система подрывает дисциплину, неправильно воспитывает исполнителей; в-третьих, не получает оперативную информацию о ходе выполнения решения и не принимает соответствующие меры. Большую роль в принятии решения играет интуиция. Она включает в себя предчувствие, воображение, пронизательность. Развитая интуиция – это умение держать все, что связано с проблемой, в голове в течении всего процесса. Всеобщий и одновременный охват проблемы и ее решения позволяет менеджеру с развитой интуицией быстро переходить от этапа к этапу. На практике процесс принятия

решений сложен и допускает не только последовательность, но и параллельность ряда процедур, что позволяет значительно сократить время принятия решений. Эффективность же этого процесса во многом зависит от методов, которыми оперируют менеджеры и руководители при выполнении всех необходимых видов управленческих работ. Вудкок М., Френсис Д. отмечают «Первоочередная задача менеджеров – это решение проблем, поэтому наработанный годами опыт в этой сфере является ключевым для их работы. Решение проблем никогда не бывает простым делом, но соответствующие навыки могут быть в значительной степени развиты». [12,с.122] 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. Процесс принятия и реализации решений предполагает на каждом шаге, на каждой операции выработку корректирующих воздействий, которые с помощью многочисленных контуров обратной связи используются для повышения эффективности и качества управленческих решений. Право принятия управленческих решений имеет только менеджер. Будучи наделенным правом принятия решений, менеджер несет ответственность за последствия принятого решения. Эффективность управления зависит от комплексного применения многих факторов и не в последнюю очередь от процедуры принимаемых решений и их практического воплощения в жизнь. Но для того, чтобы управленческое решение было действенным и эффективным, нужно соблюсти определенные методологические основы. Принятие решений присуще любому виду деятельности, и от него может зависеть результативность

работы одного человека, группы людей или всего народа определенного государства. С экономической и управленческой точек зрения принятие решения следует рассматривать как фактор повышения эффективности производства. Эффективность производства, естественно, в каждом конкретном случае зависит от качества принятого менеджером решения. Таким образом, процесс принятия управленческих решений осуществляется в несколько этапов и требует логического и упорядоченного подхода. Он предполагает на каждом этапе выработку корректирующих воздействий, которые с помощью обратной связи используются для повышения эффективности и качества управленческого решения. Для того чтобы принять управленческое решение, каждый менеджер должен хорошо разбираться не только в понятийном аппарате, но и достаточно квалифицированно при этом применять на практике:

- методологию управленческого решения;
- методы разработки управленческих решений;
- организацию разработки управленческого решения;
- оценку качества управленческих решений.

1.3 Факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений

Для нормального функционирования организации руководители должны принимать эффективные решения и, следовательно, выбирать правильные стратегии и тактики решения задач. Для выбора адекватной стратегии руководитель должен не только правильно оценивать саму управленческую ситуацию, но также правильно соотносить перспективные и текущие задачи.

В выборе стратегии имеет также существенное значение оценка руководителем сложности решаемых задач.

Розанова В.А. отмечает «В управленческой деятельности руководитель постоянно использует определенные тактики. В тактике по существу заключено противоречие между тем, что хотел бы сделать руководитель, и тем, что в соответствии с действительностью он может сделать.

В основе выбора различных тактик решения управленческих задач лежат психологические причины. К их числу относятся:

- ориентация на достижение успеха в деятельности;
- высокая самооценка и стремление к самореализации;
- высокий уровень сформированности положительных социальных установок;
- стремление выделиться, быть впереди других руководителей». [36,с.163]

Воробьев С.Н., Уткин В.Б., Балдин К.В. пишут «Под эффективностью решения будем понимать степень полезности для лица, принимающего решение предполагаемого [будущего] или действительно полученного в операции эффекта. Суждение об эффективности решения может быть вынесено лицом, принимающим решение, например, в качественной шкале и отражать, как минимум, три градации предпочтительности ожидаемого или полученного эффекта:

- положительный эффект [полезный];
- нулевой эффект;
- отрицательный эффект [вредный].

Следовательно, эффективность решения – это субъективная оценка его качества, оценка, с точки зрения лица принимающего решение, полезности рассматриваемого решения для достижения цели операции. Такую оценку лицо принимающее решение выносит для себя перед ответственным моментом – принятием решения о том, какую из альтернатив в операции предпочесть. Именно эта оценка и является рациональной основой для осмысленного выбора.

Эффективность решения – это степень соответствия ожидаемого уровня полезного эффекта для лица принимающего решение от проведения операции желаемому [идеальному] уровню полезности». [11,с.39-40]

Но каким бы опытным и искусным ни было лицо принимающее решение, оно никогда не застраховано от неудач в своей деятельности. Это аксиома управления и теории принятия решений.

Объективные причины – те, которые не зависят от личности человека, диктуются внешними обстоятельствами. Одной из наиболее веских объективных

причин неудач в управлении следует считать рискованность, неопределенность «механизма ситуации».

Руководитель всегда принимает решения, основываясь только на доступной ему в данный момент информации об обстановке. Лицо, принимающее решение всегда должно действовать, помня, что только решения и планы бывают идеальными, а люди и обстоятельства всегда реальны, и поэтому любое управленческое решение, любой план несет в себе возможность не только успеха, но и неудачи.

Сам процесс управления, обоснования и принятия решений содержит как объективные, так и субъективные компоненты, строгую формализацию и интуицию, навыки и умения. Другими словами, управление и разработку решений следует рассматривать как сплав науки, искусства и опыта.

Рассмотрим и охарактеризуем степени влияния основных факторов, которые определяют эффективность решений, в соответствии с рисунком 6. В качестве основных исходов реализации какого-то решения выделим два – успех и неудача.

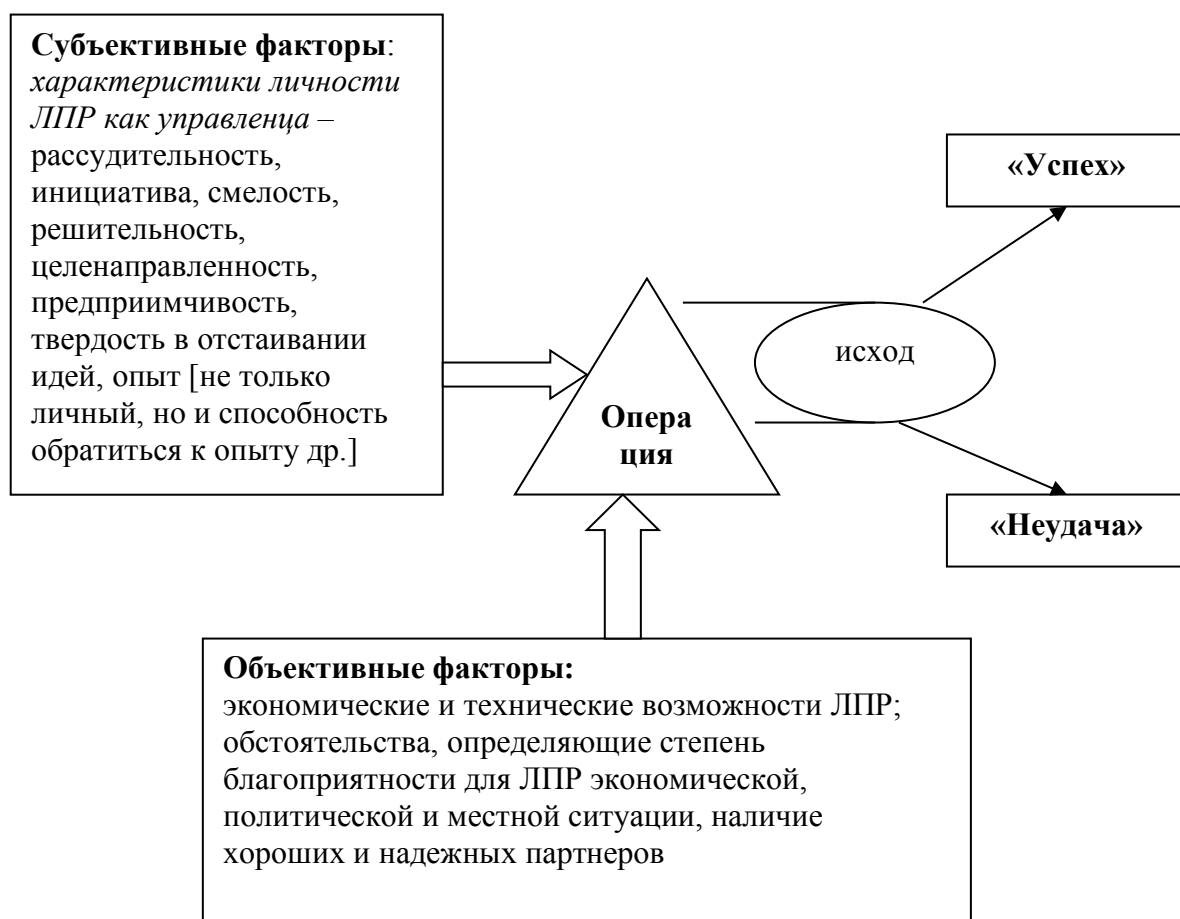


Рисунок 6. Модель связей между основными факторами, влияющими на эффективность решений

Поскольку эффективность решений для лица принимающего решение определяется не только соотношением величин полезности успеха или тяжести неудачи, но и соотношением шансов на успех и неудачу. Две основные группы факторов влияют на исход операции – объективные и субъективные.

Хороший управленец должен обладать «холодной головой» и способностью к беспристрастному анализу ситуации. Для этого в сложных ситуациях необходимо прибегать к использованию как качественных, так и количественных методов анализа решений. Такая способность и есть рассудительность. Однако для того, чтобы стать настоящим руководителем [менеджером], лицу принимающему решение нужны и другие важные качества личности. Русский генерал М.Д. Скобелев так говорил об этом «Талант полководца – это соединение ума и воли. Ум необходим для нахождения единственно правильного решения, воля столь же необходима для проведения этого решения в жизнь, когда приходится преодолевать сопротивление не только противника, также стремящегося к победе, но нередко и несогласие вышестоящих начальников или своих же подчиненных. Уверенность полководца в своей правоте, в своих решениях, находящая выражение в его решительности, передается войскам, ощущается ими, как ощущаются и его колебания, ведущие к перемене приказов, его нерешительность, выдающая неуверенность в своих действиях. Решительному полководцу войска верят и охотно следуют за ним». [11,с.43].

На эффективность решений оказывают влияние такие качества личности управленца, как его предприимчивость, инициативность и, конечно же, его опыт. Это не только личный опыт лица принимающего решение, но и его способность обратиться к опыту других, умение окружить себя талантливыми людьми.

Шансы на успех и сама степень успеха зависят от совершенства личности лица принимающего решение как управленца. Здесь важны такие черты личности, как его опыт, рассудительность, целенаправленность и твердость. Если же лицо принимающее решение ведет себя нерационально, поддается эмоциям и

переживаниям, если оно безынициативно и не имеет достаточного опыта и желания обращаться к знающим людям, то риск неудачи существенно возрастает.

Чтобы успешно выполнять свое назначение, управленческое решение должно обладать следующими качественными признаками:

- 1) всесторонняя обоснованность, реальность решения;
- 2) своевременность;
- 3) экономичность [достижение лучших конечных результатов при наименьших затратах].

Обычно считается, что решения не выполняются по вине исполнителей, поэтому основной упор делается на контроль, за исполнением решений. Однако не менее существенно повышение качества самих управленческих решений.

Качество управленческих решений – это степень соответствия управленческих решений внутренним требованиям [стандартам] организации. При разработке и реализации управленческого решения руководитель должен уделять внимание каждому этапу процесса разработки и реализации управленческого решения. Качество каждого этапа вносит существенный вклад в общую оценку качества всего управленческого решения. Качество измеряется в относительных единицах от 0 до 1. Низшему качеству управленческого решения присваивается значение 0, а высшему – 1. Общее качество управленческого решения вычисляется как произведение значений качеств всех составляющих этапов, стадий и операций, выполняющихся последовательно. Допустим, при разработке управленческого решения было выполнено 10 операций со следующими значениями качеств: 0,8; 0,9; 0,7; 0,8; 0,7; 0,8; 0,8; 0,9; 0,7 и 0,8. Значение качества каждой операции само по себе хорошее, но общее качество управленческого решения будет равно 0,091! Это очень низкий уровень. Поэтому только при профессиональном отношении ко всем составляющим процесса разработки и реализации управленческого решения можно обеспечить приемлемое качество всего управленческого решения.

Э.А. Смирнов выделил «основные элементы, влияющие на качество процесса разработки и реализации управленческого решения: информация, набор целей управления, методы разработки управленческого решения, набор объектов,

входящих в концептуальную модель предприятия, используемая управленческая технология, выбранное свойство процесса разработки управленческого решения, форма подачи управленческого решения, организационный аудит управленческого решения. Дополнительно к уже рассмотренным элементам необходимо добавить и общесистемные: законы управления и организации и законы для организации. В среде этих законов и осуществляется процесс разработки и реализации управленческого решения. Все перечисленные элементы должны усиливать действие друг друга, то есть составлять систему, обладающую свойствами эмерджентности». [37,с.236]

Доктор экономических наук, профессор Лебедев О.Т. считает, что «Под качеством управленческих решений следует понимать степень его соответствия характеру разрешаемых задач функционирования и развития производственных систем. Иначе говоря, в какой степени управленческое решение обеспечивает дальнейшие пути развития производственной системы в условиях формирования рыночных отношений». [21,с.168] 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, то есть содержать количественную, расчетную основу, объединяющую мотив выбора именно данного решения из ряда других возможных;

- иметь адресата и сроки исполнения, то есть иметь ориентацию на конкретных исполнителей и конкретные даты исполнения решений;

- быть непротиворечивым, то есть всесторонне согласованным как с внутренними, так и с внешними обстоятельствами, а также с предшествующими и предстоящими решениями;

- быть правомочным, то есть опираться на требования правовых актов, нормативных документов, указаний и распоряжений руководителей, а также учитывать обязанности и права руководства и подчиненных;

- быть эффективным, то есть наилучшим из возможных в отношении ожидаемого итога к затратам;
- быть конкретным, то есть отвечать на вопросы, как, когда и где действовать;
- быть своевременным, то есть приниматься тогда, когда реализация этого решения еще может привести к поставленной цели;
- обладать достаточной полнотой, краткостью, четкостью, быть понятным исполнителям без каких-либо дополнительных уточнений и разъяснений.

Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. дают определение «Решение – один из необходимых моментов волевого действия руководителя. Быстрота, правильность и четкость решений зависят от умения руководителя творчески мыслить, от его личных качеств [решительность, инициативность, смелость, стремление к самостоятельному выполнению возложенных на него обязанностей] и от его организаторских способностей». [50,с.209] В настоящее время разработан целый ряд научных методов для подготовки решений, чтобы руководители могли принимать их обоснованно, выбирая наилучший из возможных вариантов. Однако эти методы еще недостаточно используются в управлении предприятиями.

Это объясняется тем, что значительная часть руководителей, полагаясь на свой опыт и на то, что они обладают искусством управления, не уделяют должного внимания изучению и внедрению научных методов управления. Вместе с тем появление вычислительной техники и успехи, достигнутые в развитии науки об управлении производством, позволяют в процессе принятия решений использовать не только искусство, но и науку. Руководители должны рационально сочетать применяемые ими традиционные методы принятия решений, основанные на логических рассуждениях, опыте и интуиции, с научными методами управления, электронно-вычислительной техникой. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. отмечают «Теория принятия решений как самостоятельный раздел науки об управлении начала создаваться совсем недавно. Она развивается в нескольких направлениях. Одним из таких направлений является использование в процессе принятия решений математического моделирования. Под математическим моделированием понимается способ исследования различных процессов, систем путем изучения

явлений, описываемых математическими соотношениями. При решении задач с помощью математического моделирования широко используются различные разделы математики, в частности математическое прогнозирование, математическая статистика, теория игр и прочее, а также электронно-вычислительная техника. Применение математических методов позволяет выбирать самый оптимальный вариант решения исходя из принятого критерия оценки эффективности решения. Наиболее успешно математическое моделирование применяется при решении управленческих задач в условиях определенности, когда результат каждого действия известен. При решении задач в условиях неопределенности теория принятия решений рекомендует использовать для оценки вероятностей возникновения случайностей методы, основанные на таких разделах математики, как теория вероятности, математическая статистика и другие. Выявить вероятность возникновения случайностей и определить их влияние на результат решения поможет применение некоторых разработанных теорий принятия решений специальных методов, таких, как системный анализ исследования операций, сетевой анализ и другие. Развитие и использование теории принятия решений в управлении предприятием дает возможность: 1] выбирать более эффективный вариант решения задач, возникающих в производстве; 2] получить больший эффект принятия решения, чем при интуитивном подходе; 3] более объективно оценить обстановку, выявить конкретные причины решений».[95,с.210] Для того чтобы руководители смогли успешно внедрять в практику методы принятия решений, следует организовать изучение ими теории принятия решений. Необходимо создать небольшие группы [по два-три специалиста] по внедрению научных методов принятия решений, которые работали бы в тесном контакте с руководителем. Факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений могут классифицироваться по различным признакам – как факторы внутренней природы [связанные с управляющей и управляемой системами], так и внешние факторы [влияние окружающей среды]. К числу этих факторов следует отнести:

1] законы объективного мира, связанные с принятием и реализацией управленческого решения;

2] четкую формулировку цели – для чего принимается управленческое решение, какие реальные результаты могут быть достигнуты, как измерить, соотнести поставленную цель и достигнутые результаты;

3] объём и ценность располагаемой информации – для успешного принятия управленческого решения главным является не объём информации, а ценность, определяемая уровнем профессионализма, опыта, интуицией кадров;

4] время разработки управленческого решения – как правило, управленческое решение всегда принимается в условиях дефицита времени и чрезвычайных обстоятельств [дефицита ресурсов, активности конкурентов, рыночной конъюнктуры, непоследовательного поведения политиков];

5] организационные структуры управления;

6] формы и методы осуществления управленческой деятельности;

7] методы и методики разработки и реализации управленческого решения [например, если фирма лидирует – методика одна, если следует за другими – иная];

8] субъективность оценки варианта выбора решения. Чем более неординарным является управленческое решение, тем субъективнее оценка.

9] состояние управляющей и управляемой систем [психологический климат, авторитет руководителя, профессионально-квалификационный состав кадров и другие];

10] систему экспертных оценок уровня качества и эффективности управленческого решения.

В числе факторов, влияющих на качество решений, отмечают: компетентность персонала, деловые и личные качества руководителя, его ролевые [должностную, функциональную, групповую, гражданскую, семейную] позиции.

Большое место среди перечисленных факторов уделяется проблеме надёжности информации, организации коммуникации, помехам, возникающим в ходе передачи информации. В числе последних большое место уделяется положениям, связанным со спецификой ролевой позиции и интересов тех, кто

перерабатывает информацию в процессе её прохождения от нижних ярусов организации до субъекта решения.

Одним из важных факторов, влияющих на качество управленческих решений, является число ярусов в организации, увеличение которых ведёт к искажению информации при подготовке решения, искажению распоряжений, идущих от субъекта управления, увеличивает неповоротливость организации. Этот же фактор способствует запаздыванию информации, которую получает субъект решения. Это и обуславливает постоянное стремление сократить число ярусов управления [уровней] организации. Не меньшее значение приобрела в теории организаций проблема рациональности принимаемых решений. Если первые теоретики социологии управления рассматривали подготовку решения как целиком рациональный процесс, то начиная с середины 50-х гг. распространение получил подход, согласно которому данный процесс считается ограниченно рациональным, ибо обусловлен социокультурными и человеческими факторами. Всё чаще при подготовке решений отмечается роль интуиции руководителя. Серьёзной проблемой, связанной с эффективностью организации, является также проблема выполнения принятых решений. До трети всех управленческих решений не достигают своих целей по причине невысокой исполнительской культуры. В нашей и зарубежных странах социологи, принадлежащие к самым разным школам, пристальное внимание уделяют совершенствованию исполнительской дисциплины, включению рядовых сотрудников в разработку решения, мотивации такой деятельности, воспитанию «фирменного патриотизма», стимулированию самоуправления. Управленческие решения всегда связаны с изменениями в организации, их инициатором обычно выступает должностное лицо или соответствующий орган, несущий полную ответственность за последствия контролируемых или реализуемых решений. Границы компетенции, в рамках которой он принимает решение, чётко обозначены в требованиях формальной структуры. Однако число лиц, привлекаемых к подготовке решения, значительно больше числа лиц, облеченных властью. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. отмечают «В ходе социологических исследований практики подготовки, принятия и

управления процессами реализации управленческих решений были выявлены причины, приводящие к низкому качеству управленческих решений:

- большой прием принимаемых решений, часть которых фактически не выполняется, что понижает их авторитет;

- вновь принимаемые решения не учитывают предыдущих;

- вновь принимаемые решения дублируют существующий организационный порядок;

- изменение цели решения в процессе его движения по иерархической лестнице в соответствии с расхождением интересов различных уровней управления;

- принятие псевдорешений, не несущих конкретного содержания, например: «обратить внимание», «усилить требование», «принять необходимые меры» и другие;

- недостаточно разработан процесс подготовки и принятия решений;

- отсутствие процедуры согласования решений с их исполнителями;

- назначение нереальных [«мобилизующих»] сроков;

- низкий удельный вес стратегических решений;

- несоблюдение стандартов делопроизводства, отсутствие элементов организации исполнения [сроков исполнения и так далее];

- недостаточное информационное обеспечение для принятия решений;

- недостаточная эффективность механизма оценки выполнения решений, часто ориентированная на исполнение сроков, а не на достижение результатов».[50,с.216-217]

Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. пишут «Для повышения качества управленческих решений на предприятиях можно создать экспертную группу, подчиненную руководителю. Экспертная группа выполняет три вида процедур: 1] проверяет соответствие подготовленного решения правилам и требованиям, предъявляемым к составлению распорядительных документов; 2] проводит экспертную оценку необходимости данного решения и отдельных заданий, включенных в его состав; 3] проверяет возможности реализации как всего решения

в целом, так и отдельных его заданий. Если оценка требует специальной квалификации, привлекаются специалисты аппарата управления или линейные руководители.

Вывод по первой главе

Управленческое решение – это выбор альтернативы. Принятие решений – связующий процесс, необходимый для выполнения любой управленческой функции.

На принятие решений, помимо всего, влияет масса внешних и внутренних обстоятельств, таких как ценностные ориентации менеджера, среда принятия решений и др.

Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие - как процесс, ведущий к появлению этого продукта. Правильно принимать решение - это область науки и может быть познана из книг. Принятие же правильных решений это область управленческого искусства. Способность и умение делать это развивается с опытом, приобретенным руководителем на протяжении всей жизни. Совокупность знания и умения составляют компетентность любого руководителя и в зависимости от уровня последнего говорят об эффективно или неэффективно работающем менеджере.

Принятие решения представляет собой сознательный выбор среди имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием организации. Таким образом, данный процесс включает в себя много различных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы и решения - как выбор альтернативы. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации. План - это набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения организационных целей.

В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит более формализованный характер, чем это имеет место быть в частной жизни. Дело в том, что здесь решение касается не только одной личности, чаще всего оно относится к части или к целой организации, и поэтому

повышается ответственность за принятие организационных решений. В этой связи выделяют два уровня решений в организации: индивидуальный и организационный. Если в первом случае управленца больше интересует сам процесс, его внутренняя логика, то во втором - интерес сдвигается в сторону создания соответствующей среды вокруг этого процесса.

Принятие решений является центральным элементом управленческой деятельности, по отношению к которому все остальные могут рассматриваться как вспомогательные. Далее под принятием решений мы будем понимать особый вид человеческой деятельности, направленный на выбор лучшей из имеющихся альтернатив. Это определение указывает на три необходимых элемента процесса выбора:

- проблема, требующая разрешения;
- человек или коллективный орган, принимающий решение;
- несколько альтернатив, из которых осуществляется выбор.

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. Окончательное решение принимается именно руководителем независимо от процедуры обсуждения и согласования.

Оптимальное решение – это выбранное по какому-либо критерию оптимизации наиболее эффективное из всех альтернативных вариантов решения. Методы оптимизации следующие: анализ, прогнозирование, моделирование.

Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов. Существует три основных вида контроля: предварительный, текущий и заключительный. В процессе принятия и реализации управленческих решений важны все три вида контроля.

Ускорение научно-технического прогресса предъявляет все более высокие требования к информационному обеспечению органов управления. Эффективность этого вида деятельности, ставящего своей целью подготовку и обоснование управленческих решений, во многом предопределяет эффективность управления в целом. Начав со справочно-информационной работы, подразделения информирования руководящих работников перешли к серьезному анализу и обобщению информации, выработали методологию и технологию обработки информационных материалов. Сейчас эти подразделения выполняют функции квалифицированных консультантов, помогают руководителям сформировать новые варианты, обосновать или опровергнуть имеющиеся аргументы, осуществлять поиск различных решений.

Повышение эффективности использования информационных систем достигается путем сквозного построения и совместимости информационных систем, что позволяет устранить дублирование и обеспечить многократное использование информации, установить определенные интеграционные связи, повысить степень использования информации.

Информационное обеспечение предполагает: распространение информации, то есть представление пользователям информации, необходимой для решения управленческих, научно-производственных и других вопросов, возникающих в процессе деятельности; создание наиболее благоприятных условий для эффективного распространения информации.

Содержание каждой конкретной информации определяется потребностями управленческих звеньев и вырабатываемых управленческих решений. К информации предъявляются определенные требования:

- краткость, четкость формулировок, своевременность поступления;
- удовлетворение потребностей конкретных управляющих;
- точность и достоверность, правильный отбор первичных сведений, оптимальность систематизации и непрерывность сбора и обработки сведений.

Глубокий и тщательный анализ является необходимой предпосылкой принятия управленческих решений. Без информации и ее анализа невозможно эффективное функционирование и развитие деятельности фирмы.

Глава 2. Анализ процесса принятия управленческих решений, эффективность решений как продукта управленческой деятельности на примере фермерского предприятия «Геранин и К»

2.1 Анализ деятельности предприятия ФХ «Геранин и К»

Фермерское хозяйство «Геранин и К» представляет собой общество с ограниченной ответственностью. Общество является юридическим лицом и действует на основе Устава, имеет собственное имущество, самостоятельный баланс и расчетный счет. «Геранин и К» создан на основе коллективной собственности. Размер уставного фонда в настоящее время – 98 000 тыс.руб.

ФХ «Геранин и К» имеет линейную производственную структуру управления рисунке 7. Каждый работник предприятия подчинен только одному руководителю и, следовательно, связан с вышестоящим органом через него. В данной структуре разделение системы управления на составные части осуществляются по производственному признаку с учетом степени концентрации и специализации производства, а также технологических особенностей. Система звеньев управления отражает производственную структуру.

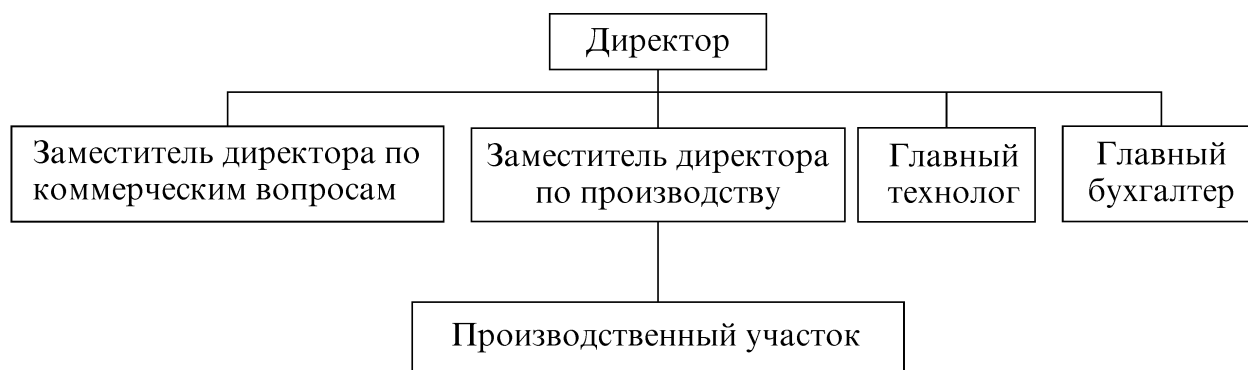


Рисунок 7 - Структура управления ФХ «Геранин и К»

Рассмотрим внутреннюю и внешнюю обстановку ФХ «Геранин и К». Результаты SWOT- анализа ФХ «Геранин и К», представлены в таблице 4.

Таблица 4.

Сильные и слабые стороны деятельности ФХ «Геранин и К», возможности развития и угроз

Сильные стороны	Слабые стороны
-----------------	----------------

Признанный рыночный лидер	Трудная доступность финансов, необходимых для изменения стратегии в растениеводстве
Надежная сеть распределения	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Четко проявляемая компетентность	Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами
Хорошее понимание потребителей	Потеря глубины и гибкости управления
Высокое искусство конкурентной борьбы	Слабая политика продвижения
Возможности	Угрозы
Возможность открытия торговых точек в разных районах города	Крупные и средние компании активно рекламируются в Интернете, и в целом ведут активные рекламные компании
Расширение диапазона возможных товаров	Усиление требований поставщиков

Предметом экономического анализа на микроуровне (анализа хозяйственной деятельности) являются определенные результаты хозяйственной деятельности, складывающиеся под воздействием объективных (внешних) и субъективных (внутренних) факторов.

Рассмотрим основные показатели хозяйственной деятельности ФХ «Геранин и К», которые приведены в таблице 4

Из таблицы 4 видно, что:

- валовой доход вырос на 4810 тыс.руб. или на 30%. Увеличение было обусловлено совокупным влиянием следующих факторов: ростом выручки на 18020 тыс.руб. и ростом себестоимости на 13210 тыс.руб.;
- издержки обращения выросли на 2892,9 тыс.руб. или на 42%, что связано прежде всего с ростом цен;
- среднесписочная численность работников увеличилась на 3%;
- фонд оплаты труда вырос на 12,5% или 1560 тыс.руб.;
- средняя заработная плата сотрудников увеличилась на 1200 рублей, что составило 7,7%;

- производительность труда увеличилась на 22,2%, что значительно превышает темпы роста заработной платы, это говорит об эффективном использовании средств на оплату труда.

Таблица 4

Основные показатели хозяйственной деятельности ФХ «Геранин и К» 2015 – 2016 г.г.

Показатели	2015 г., тыс.руб.	2016 г., тыс.руб.	2016 к 2015 в %	Отклонение 2016 от 2015 г	
				в натуральных ед.	%
Выручка	65 260,0	83 280,0	127,6	18 020,0	27,6
Себестоимость	49 250,0	62 460,0	126,8	13 210,0	26,8
Валовой доход	16 010,0	20 820,0	130,0	4 810,0	30,0
В % к выручке	24,5	25,0	101,9	0,5	1,9
Валовой доход без НДС	13 128,2	17 072,4	130,0	3 944,2	30,0
В % к выручке	20,1	20,5	101,9	0,4	1,9
Издержки обращения	6 806,5	9 699,4	142,5	2 892,9	42,5
В % к выручке	10,4	11,6	111,7	1,2	11,7
Прибыль от реализации	6 321,7	7 373,0	116,6	1 051,3	16,6
В % к выручке	9,7	8,9	91,4	-0,8	-8,6
Среднесписочная численность работников	68,0	71,0	104,4	3,0	4,4
Выручка на одного работника	959,7	1 173,0	122,2	213,3	22,2
Фонд оплаты труда	12 520,0	14 080,0	112,5	1 560,0	12,5
В % к выручке	19,2	16,9	88,1	-2,3	-11,9
Средняя заработная плата в месяц	15,3	16,5	107,7	1,2	7,7

Анализ прибыли ФХ «Геранин и К» показывает, что рост прибыли составил 1051,3 тыс.руб. или 16,6%. Стоит отметить, в % к выручке этот показатель по сравнению с прошлым годом снизился на 8,6%. Это произошло из-за значительного роста издержек обращения, доля которых к выручке увеличилась на 11,7% и себестоимости.

Анализ эффективности деятельности организации характеризуется рентабельностью, показатели которой представлены в таблице 6.

Таблица 6.

Рентабельность ФХ «Геранин и К» 2015 – 2016 г.г.

Показатели	2015 г., тыс.руб.	2016 г., тыс.руб.	2016 г. к 2015 г.	Отклонение 2016 г. от 2015 г.	
				в натуральных ед.	%
Выручка	65 260,0	83 280,0	127,6	18 020,0	27,6
Себестоимость	49 250,0	62 460,0	126,8	13 210,0	26,8
Валовой доход	16 010,0	20 820,0	130	4 810,0	30
Валовой доход без НДС	13 128,2	17 072,4	130	3 944,2	30
Издержки обращения	6 806,5	9 699,4	142,5	2 892,9	42,5
Прибыль от реализации	6 321,7	7 373,0	116,6	1 051,3	16,6
Рентабельность реализации, %	11,3	10,2	90,6	-1,1	-9,4

Из таблицы 6 видно, что, несмотря на высокий уровень показателя рентабельности, произошло его снижение, вызванное увеличением доли себестоимости и издержек обращения к выручке. В условиях финансово-экономического кризиса, рост прибыли обусловлен тем, что ежегодно ФХ «Геранин и К» заключает с предприятиями, организациями долгосрочные договора. Рассмотрим структуру выручки по направлениям деятельности ФХ «Геранин и К».

Увеличение продажи продукции растениеводства происходило более интенсивно, чем свиноводства, а продажи субпродуктов снизились. Структура выручки ФХ «Геранин и К» приведена в таблице 7.

Структура выручки по направлениям деятельности ФХ «Геранин и К» 2015 –
2016 г.г.

Направления деятельности	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
	тыс. руб.	доля в общей выручке %	тыс. руб.	доля в общей выручке %	в натур.ед.	Структуры, %
Продажа продукции растениеводства	47640,0	73	56630,0	68	8990,0	-5
Продажа продукции свиноводства	15662,0	24	24984,0	30	9322,0	6
Продажа субпродуктов	1958,0	3	1666,0	2	-292,0	-1
Всего	65260,0	100	83280,0	100	18020,0	-

Выявленные причины изменения структуры выручки оказывают влияние на формирование ассортиментной политики (товарной стратегии) предприятия.

2.2 Анализ процесса принятия управленческих решений на фермерском хозяйстве «Геранин и К»

Систему управления можно рассматривать как систему принятия решений.

На основании типовых должностных инструкций каждого работника данного предприятия задачи, полномочия и ответственность в ФХ «Геранин и К» распределены следующим образом. Директор Геранин Иван Борисович управляет предприятием, отдает приказы и распоряжения, принимает решение об изменении штатного расписания, является представителем интересов перед другими физическими и юридическими лицами. Первый помощник координирует работу животноводства.

Второй помощник управляет отделом реализации продукции животноводства и растениеводства, анализирует финансово-экономическое положение фермерского хозяйства, обосновывает цены на продукцию.

Начальник отдела реализации управляет реализацией. Он определяет необходимость закупок кормов, удобрений и ГСМ, управляет основным персоналом. Является лицом, ответственным за отгрузку продукции животноводства.

Главный бухгалтер является ответственным лицом за ведение бухучета на предприятии. Разрабатывает и осуществляет мероприятия, направленные на соблюдение финансовой дисциплины и рациональное использование ресурсов.

Бухгалтер - кассир выполняет работу по различным участкам бухгалтерского учета, осуществляет прием и контроль первичной документации, осуществляет операции по приему, учету, выдаче и хранению денежных средств и ценных бумаг, оформляет документы и получает в соответствии с установленным порядком денежные средства и ценные бумаги в учреждениях банка.

Управляющий животноводческим комплексом руководит всеми видами деятельности комплекса, в том числе реализацией продукции животноводства, контролирует соблюдение правил выращивания свиней и продажи мяса свинины, осуществляет контроль за соблюдением правил внутреннего трудового распорядка, решает все вопросы в пределах предоставленных прав, в том числе по согласованию с руководителем организации.

Менеджер по продажам принимает животноводческую продукцию, субпродукты, оформляет приемосдаточные документы, производит предпродажную подготовку, обслуживает покупателей, производит современный и качественный учет движения товаров, документальное оформление.

Представитель транспортного отдела ответственен за техническое состояние транспортных средств, организовывает отгрузку и доставку товаров. Ему подчиняются два водителя, кладовщик и грузчик.

На данном предприятии стратегические решения принимает Геранин И.Б. и его помощники.

Наиболее важные решения, принимаемые предприятием, являются групповыми, и иногда принимаются вместе на заседаниях, которые проводятся еженедельно, каждый понедельник.

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

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

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

Для повышения эффективности управленческих решений начальники всех подразделений предприятия применяют к лицам, недобросовестно выполненным порученным им указания административные меры воздействия (снятие премий, надбавок, материальной помощи, выговор, строгий выговор). Работников,

качественно выполняющих свои обязанности, премируют и продвигают по служебной лестнице.

Принятые решения оформляются приказом. Руководитель доводит информацию о принятом решении каждому из своих заместителей, которые в свою очередь доводят четкие указания в письменной форме (ставят свою резолюцию на копии приказа) начальникам структурных подразделений о последовательности действий, которые необходимо выполнить в сложившейся ситуации и в конкретные сроки, определяют ресурсы и средства, которые могут использоваться. Начальники структурных подразделений назначают ответственных исполнителей за реализацией данного решения, и контролируют правильность и своевременность выполнения решения. В ФХ «Геранин и К» в 2016 году принимались следующие виды управленческих решений.

а) По содержанию:

- стратегические решения: определение товарной стратегии, стратегии размещения, решения относительно дальнейшего развития производственного потенциала;

- тактические решения: решения относительно производственной программы на год, три, пять лет (как способа осуществления стратегических направлений), распределение программ по исполнителям, решение по повышению квалификации линейного персонала.

- оперативные решения: расчет календарно-плановых нормативов производственной программы, повышение заработной платы и т.д.

б) По признаку инновационности:

- рутинные решения: в связи с недостаточной квалификацией обслуживающего персонала решение о мерах по дополнительному обучению персонала;

- инновационное решения: просроченный срок оплаты долга кредиторам и временное отсутствие денежных средств на расчетном счете заставляло руководство решить этот вопрос либо путем краткосрочных займов, либо продажей имеющегося на балансе здания. Но в связи с чрезмерно высокими

процентами за кредит и неблагоприятной конъюнктурой рынка недвижимости, руководство вместо этих способов решения вопроса, выбрало новый - договорилось с кредиторами о погашении задолженности через 6 месяцев с выплатой процентов меньших по сравнению с банковскими.

в) Экспертно-консультативные решения: назрел вопрос о повышении автоматизированности и оптимизации бухгалтерского и управленческого учета на предприятии, руководство прибегло к помощи консалтинговой фирмы.

г) Индивидуальные решения: решение главного бухгалтера о найме на работу бухгалтера материальной группы.

д) Коллегиальные решения: решение о крупном долгосрочном финансовом заимствовании.

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

Рассмотрим процесс принятия управленческого решения в сфере управления реализацией ФХ «Геранин и К».

Необходимость в разработке управленческого решения возникает при осознании проблемы. На предприятии обнаружена проблема. Под проблемой понимается критическое рассогласование между желаемым и реальным состоянием. В данном случае руководство не удовлетворено объемами реализации.

Существуют два подхода к определению проблемы. Согласно первому проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Во втором случае в качестве проблемы рассматривают существующую потенциальную возможность.

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. Каждая проблема имеет внутреннюю структуру, которая включает такие элементы, как предмет, объект, субъект, источники, связи, цель решения.

По результатам работы по выявлению проблемы, перед персоналом предприятия была поставлена цель – увеличение объемов реализации в течение шести месяцев и повышение потребительского предпочтения в сторону ФХ «Геранин и К».

Разработка управленческих решений с учетом интересов участников позволяет в значительной степени избежать конфликтов или снизить вероятность их возникновения. 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. Управленческая деятельность внутри организации является динамичным процессом, что порождает множество разнообразных проблем и вариантов их решений. В рамках решения данной проблемы можно выделить несколько направлений ее решения. С одной стороны, это изменение методологического подхода к организации реализации на предприятии, а с другой стороны, это изменение влияния человеческого фактора на решение проблемы.

Было предложено несколько вариантов решения данной проблемы, приведенных в виде дерева решений на рисунке 8.

Согласно приведенного алгоритма выбора и принятия управленческого решения проблемы повышения эффективности деятельности ФХ «Геранин и К», были выбраны и оценены как наиболее отвечающие поставленным целям и задачам, следующие решения:

- принять как основную в системе мотивации деятельности персонала программу материальной заинтересованности персонала в повышении объемов продаж продукции свиноводства и премирования по результатам деятельности фирмы за каждый квартал;

- скорректировать ценовую политику на мясо и субпродукты;

- провести исследование рынка и покупательских предпочтений, после чего разработать и скорректировать ассортимент в соответствии с результатами исследований;

- организовать еще два филиала продаж в точках где, по результатам маркетинговых исследований имеется большой и долговременный спрос на реализуемую продукцию.



Рисунок 8 - Варианты решения поставленной проблемы

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.

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

Из предложенных способов решения проблемы изменение ценовой политики не представляется возможным, т.к. данный рынок самостоятельно регулирует уровень цен на основании спроса и предложения.

Сравнивая оставшиеся три варианта, с учетом дороговизны исследований рынка и неоднозначности возможных результатов был сделан выбор в пользу активизации человеческих ресурсов и внедрении системы мотивации, а также организацию двух филиалов продаж, где имеется большой спрос на реализуемую продукцию.

Следует помнить, что решение будет реализуемым, если оно предусматривает:

- организацию;
- стимулирование (мотивацию);
- контроль выполнения.

Организация выполнения решения может включать два аспекта.

Во-первых, это организация новой системы при решении крупной новой проблемы. В этом случае может использоваться метод функционально-логического проектирования структур организационных систем.

Во-вторых, это изменение функций, структуры, параметров уже существующей системы. В частности, важно избежать в организационно-производственной системе линейно-функционального конфликта, при перераспределении функций подразделений, их специализации и, соответственно, власти, ответственности, ролей отдельных менеджеров в организационно-производственной системе, со всеми вытекающим отсюда последствиями.

Стимулирование исполнения решения тоже может быть двояким:

- общеорганизационным;
- целевым.

Общеорганизационным стимулированием называют стимулирование, обеспечиваемое фактом работы в данной организации на данной должности, с соответствующими ей материальным вознаграждением, социальным статусом, возможностью к самореализации.

Угроза потери должности может обеспечивать выполнение решения до тех пор, пока соответствующие этой должности факторы здоровья (загрузка,

вознаграждение, безопасность и т.п.) находятся в приемлемом для данной категории менеджеров диапазоне.

При выходе факторов здоровья за пределы названного диапазона общеорганизационной мотивации становится недостаточно. Поэтому при разработке решения, во-первых, необходимо проверить, является ли достаточным уровень общеорганизационного стимулирования, и, если это не так, предусмотреть целевые меры и выделить на это соответствующие ресурсы.

При этом в качестве мотивирующих ресурсов могут использоваться не только материальные, но и моральные стимулы, а также ожидание карьерного роста.

2.3. Оценка эффективности системы принятия управленческих решений ФХ «Геранин и К»

Под эффективностью управленческих решений следует понимать степень его соответствия характеру разрешаемых задач функционирования и развития производственных систем. Иначе говоря, в какой степени управленческое решение обеспечивает дальнейшие пути развития производственной системы в условиях формирования рыночных отношений.

Факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений, могут классифицироваться по различным признакам – как факторы внутренней природы (связанные с управляющей и управляемой системами), так и внешние факторы (влияние окружающей среды). К числу этих факторов следует отнести:

- законы объективного мира, связанные с принятием и реализацией управленческого решения;

- четкую формулировку цели – для чего принимается, какие реальные результаты могут быть достигнуты, как измерить, соотнести поставленную цель и достигнутые результаты;

- объём и ценность располагаемой информации – для успешного принятия управленческого решения главным является не объём информации, а ценность, определяемая уровнем профессионализма, опыта, интуицией кадров;

- время разработки управленческого решения – как правило, управленческое решение всегда принимается в условиях дефицита времени и чрезвычайных обстоятельств (дефицита ресурсов, активности конкурентов, рыночной конъюнктуры, непоследовательного поведения политиков);

- организационные структуры управления;
- формы и методы осуществления управленческой деятельности;
- методы и методики разработки и реализации управленческого решения;
- субъективность оценки варианта выбора решения, чем более неординарным является управленческое решение, тем субъективнее оценка.

- состояние управляющей и управляемой систем (психологический климат, авторитет руководителя, профессионально-квалификационный состав кадров и т.д.);

- систему экспертных оценок уровня качества и эффективности управленческих решений.

Управленческие решения должны опираться на объективные законы и закономерности общественного развития. С другой стороны, управленческие решения существенным образом зависят от множества субъективных факторов – логики разработки решений, качества оценки ситуации, структуризации задач и проблем, определённого уровня культуры управления, механизма реализации решений, исполнительской дисциплины и т. п.

При этом необходимо всегда помнить, что даже тщательно продуманные решения могут оказаться неэффективными, если они не смогут предвосхитить возможных изменений в ситуации, состоянии производственной системы.

К принципам экономического обоснования принятия управленческого решения относятся:

- учет факторов времени;
- учет затрат и результатов относительно жизненного цикла товара;
- применение системного подхода;
- применение комплексного подхода;
- обеспечение многовариантности технических решений;

- обеспечение сопоставимости вариантов по исходной информации;
- учет факторов неопределенности и риска.

Конечная цель управленческого решения – повышение качества предоставляемых услуг.

Для анализа эффективности управленческого решения целесообразно рассматривать организационную, экономическую, социальную, технологическую и психологическую эффективность. В них могут реализоваться общие потребности и интересы.

Организационная эффективность управленческого решения проявляется в системе стимулирования, новой организационной культуре.

Экономическая эффективность управленческого решения связана с увеличением прибыли.

Социальная эффективность управленческого решения воплощается в хорошем социально-психологическом климате в подразделении, взаимопомощи, неформальных отношениях, приводящих к лучшим экономическим показателям.

Технологическая эффективность управленческого решения претворяется в достижения научно-технического прогресса, применение современных приемов творческого труда.

Психологическая эффективность управленческого решения воплощается в достижении корпоративной культуры компании, во взаимопомощи, патриотизме и лояльности.

Рассмотрим принятие управленческого решения в ФХ «Геранин и К». Руководство фермерского хозяйства по итогам 2015 г. обсуждало вопрос об увеличении доходов. На обсуждение было вынесено два альтернативных управленческих решения:

- 1) изменить управленческую структуру организации, ужесточить административную и технологическую дисциплину (внесение изменений в организационную структуру с акцентированием управленческих связей на предельное единоначалие, введение системы штрафов и депремиальных

коэффициентов за невыполнение плановых заданий, нарушение сроков отчетности, нарушений трудового распорядка);

2) сделать ставку на улучшение условий работы персонала, стимулирование их производительного труда и творческой деятельности. За счет этого можно снизить непроизводительные расходы (к примеру, снижение стрессовой нагрузки ведет к повышению работоспособности и снижению количества «больничных») и усилить интеллектуальный и социальный потенциал организации.

Были представлены следующие расчетные данные, которые приведены в таблице 7.

Таблица 7.

Расчетные данные по вариантам управленческих решений

Параметры	Варианты решений	
	1	2
Валовой доход, тыс. руб.	1500	2300
Затраты, тыс. руб.	1400	1850
Чистая прибыль, тыс. руб.	100	450
Время реализации управленческого решения, мес.	3	6
Социальная устойчивость	низкая	высокая
Технологические перспективы	низкие	средние
Эффективность в %	-2,8	4,0

Был выбран второй вариант управленческого решения. Оценим значения экономической эффективности для каждого решения по косвенному методу сопоставления различных их вариантов.

Классическое отношение, позволяющее оценить экономическую эффективность (Ээ), имеет следующий вид:

$$\text{Ээ} = \frac{\text{стоимость прибавочного продукта} \times 100\%}{\text{затраты на создание прибавочного продукта}} \quad (2.1)$$

Методы оценки эффективности управленческого решения: косвенный метод сопоставления различных вариантов, метод по конечным результатам, метод по непосредственным результатам деятельности.

В рассматриваемом случае использован косвенный метод сопоставления различных вариантов. Метод основан на сравнении экономических показателей конечной продукции, полученной от реализации двух управленческих решений при одинаковом характере производства продукции. Экономическая эффективность рассчитывается следующим образом:

$$\text{Ээ} = [K * (\text{П}2 / \text{З}2 - \text{П}1 / \text{З}1)] * 100\% \quad (2.2)$$

где K – коэффициент пропорциональности, учитывающий долю эффективности, приходящейся на управленческое решение (обычно $K = 0,4-0,5$),

$\text{П}1$ ($\text{П}2$)– прибыль от реализации продукции при первом (втором) варианте управленческого решения,

$\text{З}1$ ($\text{З}2$) –затраты на производство продукции при первом (втором) варианте управленческого решения.

Решение 1: $\text{Ээ} = 0,4 * (10/140 - 20/140) * 100\% = -2,8\%$,

Решение 2: $\text{Ээ} = 0,4 * (45/185 - 20/140) * 100\% = 4,0\%$.

Экономическая эффективность второго решения выше других. Кроме того, для второго решения набор значений параметров (время реализации управленческого решения, социальная устойчивость и технологические перспективы в совокупности) является лучшим.

Как показало время, компания правильно выбрала и реализовала второй вариант управленческого решения. Сделав ставку на активизацию человеческих ресурсов, компания добилась того, что фактические результаты оказались лучше расчетных. В рамках этого подхода были созданы комфортные условия для работы: обеспечение спецодеждой, пятнадцатиминутные перерывы, поддержание чистоты и комфорта в помещениях. Работникам предоставляется бесплатное медицинское страхование, бесплатное питание в столовой, оплачиваемый отдых в санатории. Сформирована организационная культура компании на базе хорошей и

дружественной обстановки в коллективе, прием новых работников идет только по рекомендации работников компании.

2.4 Разработка рекомендаций по повышению эффективности управленческого решения в ФХ «Геранин и К»

Контроль исполнения управленческих решений ФХ «Геранин и К».

Контроль - это одна из основных функций управления, представляющая собой обеспечение достижения целей, поставленных организацией, реализации принятых управленческих решений. При помощи контроля руководство организации определяет правильность своих решений и устанавливает потребность в их корректировке. Основными задачами контроля исполнения являются:

- обеспечение исполнения поручений руководства ФХ «Геранин и К» и поступивших заявок;
- организация и осуществление контроля своевременного исполнения решений, поручений, содержащихся в организационно-распорядительных документах предприятия;
- обеспечение руководства предприятия оперативной информацией о ходе и результатах выполнения поручений, систематизация и анализ материалов по вопросам исполнения поручений и организации работы;
- обеспечение соблюдения установленного порядка работы.

Все служащие обязаны выполнять установленные требования по организации работы с документами, поставленными на контроль. Руководители подразделений обязаны знакомить принятых на работу сотрудников с нормативными документами, регламентирующими данных участков, и установить порядок работы, исключающий нарушения действующих процедур.

Структурные подразделения предприятия в соответствии со своими функциями обеспечивают исполнение поручений. Контроль по существу содержания и срокам исполнения документов осуществляют руководители структурных подразделений.

Организация контроля исполнения возлагается на руководителя и руководителей структурных подразделений.

Контроль исполнения документов включает в себя:

- постановку документов на контроль;
- доведение документа (поручения) до исполнителя;
- проверку хода исполнения;
- учет и обобщение результатов исполнения, информирование руководства о состоянии исполнительской дисциплины.

Поручение по исполнению документа должно быть дано руководителем в течение суток со времени поступления документа на рассмотрение. В резолюции необходимо указать ответственного исполнителя, срок и форму исполнения.

После рассмотрения руководителем документ передается в группу контроля по приемке выполненных работ. Работники службы, исходя из содержания документа, и резолюции ставят на документе штамп о постановке на контроль с указанием срока исполнения и вносят соответствующую информацию в регистрационные формы.

Группа контроля по приемке продукции животноводства ежедневно обобщает данные об исполнении документов и докладывает руководству информацию о состоянии исполнительской дисциплины, при необходимости вносит предложения по повышению уровня исполнительской дисциплины и совершенствованию организации контроля.

Документы и поручения считаются исполненными после выполнения содержащихся в них заданий и представления сотруднику, осуществляющему контроль, материалов, подтверждающих исполнение.

Промежуточный ответ, как и запрос по исполняемому документу, не может являться основанием для признания документа исполненным.

Отчет об исполнении должен содержать следующую информацию:

- кому направлен ответ, дата и номер документа ответа, кем подписан, фамилия исполнителя, краткое содержание;

- если ответ по документу дан в устной форме, в справке указываются дата, фамилия лица, которому дан ответ, и краткое содержание ответа;

- если подразделение является ответственным исполнителем документа, то составляется сводный отчет об исполнении с учетом информации подразделений-соисполнителей.

Для обеспечения своевременного исполнения поручений контрольные документы, находящиеся у сотрудника в случае его отсутствия по уважительной причине, должны быть переданы по указанию руководителя на исполнение другому сотруднику с соответствующей отметкой в учетных формах.

После исполнения документ направляется в дело в соответствие с утвержденной номенклатурой. К документу прилагаются материалы, подтверждающие его исполнение.

Обязательному контролю исполнения подлежат:

- поручения и указания, содержащиеся в постановлениях, распоряжениях, письмах представительных и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации, судебных органов;

- запросы и обращения граждан и представителей организаций по качественному оказанию услуг;

- предложения, заявления и жалобы граждан;

- решения ФХ «Геранин и К»;

- приказы, распоряжения, нормативные акты;

- поручения руководителей;

- распорядительные документы.

Постановке на контроль подлежат также поручения с формулировками «доложить», «представить», «внести предложения», «подготовить проект ответа (документа)» и другие поручения, предусматривающие выполнение какой-либо работы в установленный период времени.

Необходимость постановки документа на контроль и срок исполнения определяются на основании резолюции руководителя и содержания документа. Сроки исполнения могут указываться в самих документах (приказы,

распоряжения, решения) или фиксироваться в резолюции руководителя. В случаях, когда срок исполнения не указан в тексте документа или резолюции руководителя, а осуществление контроля исполнения поручения необходимо, применяются типовые сроки исполнения, исчисляемые со дня регистрации в учреждении.

Разработка рекомендаций по совершенствованию действующей схемы принятия решений ФХ «Геранин и К».

На данном фермерском хозяйстве выявлены следующие недостатки в работе руководства, не позволяющие в полной мере проводить эффективное принятие решений и осуществлять контроль за их исполнением.

На предприятии отсутствует контроль по подсистемам, а от обоснованности и реализации этих подсистем зависит эффективность системы менеджмента в целом.

Регламентация контрольных процедур на предприятии ограничивается описанием функционирования органов внутреннего контроля фермерского хозяйства, а также процедур по сбору информации с целью составления отчетности (заключительного контроля). Описание процедур предварительного контроля, включающего сбор оперативной информации по контрольным точкам, анализе ее, принятие на ее основании решений отсутствуют.

На данном фермерском хозяйстве документ, описывающий структуру, утвержден, однако, степень детализации информации в нем недостаточна. Это является серьезным препятствием для эффективного распределения функций между структурными подразделениями. Так как составной частью среды контроля являются документы, регламентирующие деятельность подразделения предприятия и отдельных специалистов (регламенты, инструкции), часть из них оказывается неразработанной или неутвержденной, отсутствует единообразие в стандартных изложениях информации, не взаимосвязаны между собой регламенты, качество информации в регламентах оставляет желать лучшего.

В последнее время на предприятии потребность в решении проблем выбора существенно возросла и многие из традиционных способов их решения оказались малопригодными.

Прежде всего, многие из существующих организационных систем не включают в себя жизненно важный этап определения политики выбора - перечня аспектов, которые необходимо учитывать при принятии решений.

Выбор альтернатив должен осуществляться как количественными методами, так и качественными, так как многие факторы и риски либо не могут быть количественно выражены, либо могут быть не приняты во внимание.

Стремление к учету лишь количественных аспектов принимаемых решений маскируется в утвержденных методиках оценки альтернатив в виде различных формул. В таких формулах делается попытка строго обосновать соотношения между некоторыми количественными показателями, а многие качественные показатели (требования к квалификации исполнителей работ, ущерб окружающей среде, и т.д.) просто остаются без внимания.

Следствием всего этого является однобокий характер принимаемых решений, что приводит к нежелательным последствиям, как для лица, принимающего решения, так и для лиц, которых, принимаемые, решения затрагивают.

В подобных случаях причина заключается не в просчетах того или иного руководителя, причина глубже, в неприспособленности некоторых организационных систем эффективно решать многие задачи уникального выбора. Некоторые процедуры использования экспертов не соответствуют современным требованиям.

Анализ альтернатив требует больших затрат квалифицированного труда. Часто сотрудники административного аппарата, занятые оперативной работой и выполнением многочисленных поручений, просто не имеют времени для проведения такого анализа. Кроме того, они не всегда в достаточной мере подготовлены для выполнения соответствующей аналитической работы. Это приводит к тому, что глобальным стратегическим проблемам выбора уделяется столько же внимания, сколько и мелким поручениям. Следствием этого является недостаточная подготовленность и обоснованность принимаемых решений.

При отсутствии четкой, продуманной политики, контроля над работой экспертов, строгого анализа их предложений могут появиться несогласованные и даже противоречивые решения.

Взросшая сложность проблем выбора требует подготовки и использования специалистов - профессионалов по анализу вариантов принимаемых решений, которых на предприятии нет; разработки и практического использования специальных методов анализа и сравнения сложных альтернатив, возникающих в процессе принятия решения.

Для устранения недостатков в работе предприятия предлагаются следующие возможные решения.

Осуществить контроль по подсистемам. По первым двум подсистемам (научное обоснование системы и целевая подсистема) контроль должен осуществлять лично руководитель предприятия, так как от обоснованности и реализации этих подсистем зависит эффективность работы всего предприятия. Общий контроль по подсистемам руководитель может поручить заместителям, или другим подразделениям. Предлагается осуществить контроль по подсистемам, по следующим предметам приведенным в таблице 8.

Таблица 8.

Предметы контроля по подсистемам

Подсистема системы менеджмента	Предмет контроля
<p>1. Научное обоснование системы</p> <p>2. Целевая подсистема</p>	<p>1.1 Наличие и достоверность прогноза воспроизводственных циклов и циклов прибыльности развития товаров</p> <p>1.2 Применение научных подходов и принципов менеджмента</p> <p>2.1 Стратегия фермерского хозяйства</p> <p>2.2 Дерево целей предприятия на перспективу</p> <p>2.3 Нормативы конкурентоспособности товаров на</p>

3.Функциональная подсистема	<p style="text-align: center;">конкретных рынках</p> <p>2.4 Экономическая эффективность системы менеджмента фирмы</p> <p>3.1 Обоснованность состава функций менеджмента</p> <p>3.2 Отражение функции менеджмента в положениях о подразделениях предприятия и должностных инструкциях</p> <p>3.3 Наличие нормативно-методических документов, регламентирующих порядок и методы выполнения функций менеджмента (по анализу, прогнозированию, оптимизации, планированию)</p>
<p>4.Обеспечивающая подсистема</p> <p>5. Внешняя среда</p> <p>6. Управляющая подсистема</p>	<p>4.1 Качество информации</p> <p>4.2 Состав и качество законодательных актов по различным аспектам менеджмента</p> <p>5.1 параметры макросреды</p> <p>5.2 параметры развития инфраструктуры региона</p> <p>5.3 параметры микросреды предприятия</p> <p>6.1 обоснованность организационной и производственной структур предприятия</p> <p>6.2 качество положений о подразделениях предприятия и должностных инструкций</p> <p>6.3 структура, квалификация, обеспеченность кадрами</p> <p>6.4 методы оптимизации управленческого решения</p> <p>6.5 эффективность системы менеджмента</p>

Ввиду того, что организация существует давно, сформирована достаточно устойчивая организационная структура управления. Однако, в условиях общего экономического кризиса организации необходимо скорректировать финансово-экономическую деятельность, а также, возможно, провести реструктуризацию предприятия.

Наилучшая структура, по мнению М. Х. Мескона - это та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Приведем несколько рекомендаций по формированию организационной структуры:

- управленческие решения связанные с той или иной организационной структурой, дают положительный эффект только в долгосрочном периоде. Смена одной организационной структуры на другую в краткосрочных периодах трансформируют положительный эффект от административно-хозяйственной деятельности топ-менеджера в убытки;

- документы, устанавливающие организационную структуру предприятия должны содержать данные обо всех структурных формированиях всех уровнях управления предприятием, показывать подчиненность звеньев в управлении, описывать основные функции структурных единиц; - на предприятии должно быть назначено ответственное лицо, координирующее и вносящее изменения в организационную структуру.

Для того чтобы правильно организовать работу по устранению недостатков в регламентации деятельности фермерского хозяйства предлагается:

- ввести в штатное расписание специалиста по вопросам стандартизации, возложив на него функции сопровождения процедур разработки и утверждения внутренних нормативных документов, координацию действий подразделений по регламентации деятельности, выработки единых стандартов составления регламентов, а так же контроля над соблюдением правил работы с документами фермерского хозяйства;

- произвести систематизацию действующих, недействующих регламентов и инструкций.

Для эффективной реализации функций контроля предлагается:

- система контроля должна разрабатываться и функционировать строго в пределах утвержденной организационной структуры фермерского хозяйства и в рамках выполняемых подразделениями функций;

- при разработке стратегии контроля, необходимо принять во внимание, что осуществление контроля в значительной степени ограничено физиологическими возможностями человеческого организма;

- контролируемые центром ответственности параметры должны соответствовать критериям существенности.

На рассматриваемом предприятии можно возложить на конкретного менеджера определенные функции по разработке, составлению и предложению управленческих решений или, например, предложений по совершенствованию процедур принятия управленческих решений, которые должны заключаться в увеличении степени делегирования полномочий предприятия в сторону отделений, так как :

- часто руководители не знают, что проблема существует, они либо перегружены, либо проблема хорошо скрыта от них;

- не представляется возможности собирать вокруг проблемы всю имеющуюся информацию по техническим или стоимостным причинам;

- ограничения во времени заставляют принимать не лучшие решения;

- во многих случаях рассматриваются не все альтернативы, а при их оценке и выборе трудно учесть качественные факторы.

Рекомендуется упростить процесс принятия решения, сократить число согласований, сделать процесс управления ФХ «Геранин и К» более оперативным.

Чтобы сократить расходы и выжить в условиях финансово-экономического кризиса, ФХ «Геранин и К» предлагается отказаться от просторного помещения, занимаемого под офис и арендовать помещение меньшей площадью, в том же здании.

Принятие правильных решений - это область управленческого искусства. Способность и умение делать это развивается с опытом, приобретенным руководителем на протяжении всей жизни. Совокупность знания и умения

составляют компетентность любого руководителя и в зависимости от уровня последнего говорят об эффективно или неэффективно работающем менеджере.

Эффективность управленческих решений – это отношение нового ресурса или прироста старого ресурса в результате процесса подготовки и реализации управленческого решения в организации к затратам на этот процесс. В качестве ресурсов могут быть: новое подразделение компании, финансы, материалы, организация труда и т.д. В качестве затрат: старые подразделения, персонал, финансы и др.

Эффективным управленческое решение можно считать в том случае, если не существует другого решения, имеющего более высокие оценки хотя бы по одному критерию и равные оценки по остальным критериям эффективности. Правильный выбор критерия эффективности, по существу, эквивалентен не только правильной формулировке задачи, но и определению основных направлений действий по реализации решения.

Оптимизация системы принятия управленческих решений будет признана эффективной, если она способствует оперативному и безошибочному принятию решений, определяемых 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.

Показателем оптимизации системы может служить показатель оперативности работы подразделения (работника) аппарата управления, характеризующий оперативность принятия решений.

При оценке оптимизации системы 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.

Оптимизация системы может быть признана эффективной, если приводит к повышению 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.

Рассмотрим, будет ли эффективна предложенная нами система принятия решений на примере.

Возникла проблемная ситуация, суть которой является решение о расширении численности персонала отдела бухгалтерии или другими словами принятии на работу специалистов, то есть, стоит проблема в принятии на работу одной штатной единицы в отдел бухгалтерии, т.е. бухгалтера.

Увеличение спроса на реализуемую продукцию привело к увеличению темпов роста товарооборота и, соответственно, к росту документооборота первичных бухгалтерских документов, в т.ч. банковских. В связи с большой загруженностью бухгалтерии дополнительные объемы реализации требуют принятия на работу бухгалтера для обработки первичных бухгалтерских документов. Существующий в городе рынок предложения бухгалтеров, обладающих специальными

профессиональными навыками, и опытом работы не позволял взять на должность выпускников высших учебных заведений.

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

В качестве ограничений рассматривали – сроки рассмотрения и принятия решения (должны рассматриваться не более 2 недель) и плановые показатели роста товарооборота, товарооборачиваемости (данный участок работы должна проанализировать бухгалтерия за время, не превышающее 5 дней), подбор кадров с должными квалификационными требованиями (должен не превышать 1,5 месяца), другие особенности организации и технологии производства должны решаться до принятия на работу специалиста (в пределах 1 месяца), другие особенности организации работы предприятия.

На предприятии ФХ «Геранин и К» работает три бухгалтера, в том числе главный бухгалтер. Проанализировав ситуацию, главный бухгалтер предложила рассмотреть решение о назначении дополнительной единицы в отдел бухгалтерии.

Анализ ситуации выявил, что объективность существующей проблемы подтверждается факторами:

- необходимостью увеличить штат отдела бухгалтерии до 4 человек;
- невозможностью обеспечить выполнение бухгалтерией своих должностных обязанностей при новых темпах роста документооборота;
- невозможностью увеличения штата бухгалтерии;

Причина возникновения проблемы возникла в связи с невыполнением в сроки порученной индивидуальным предпринимателем решений и допущение ошибок в правильности исчисления налогов, исправление которых повлекло наложение налоговыми органами финансовых санкций и соответственно снижение чистой прибыли на эту сумму.

При формировании и оценке решения были учтены крайние варианты решения:

- наихудшее - оставить существующую структуру численности отдела за счет дополнительного материального стимулирования труда либо пересмотра кадровой службы численности персонала и изыскания дополнительного резерва помощи специалистов менее загруженных и определение их работы в совмещении занимаемой должности бухгалтера.

- наилучшее - принять на работу дополнительного бухгалтера, с соответствующим профессиональным опытом и навыками и знаниями.

По возникшей проблеме принятия решения по привлечению нового сотрудника - бухгалтера рассматривались альтернативные варианты, такие как:

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

- принять на работу бухгалтера работающего по совместительству.

В процессе согласования оценки преимуществ и недостатков решений были сделаны выводы, что:

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

б) принятие на работу бухгалтера работающего по совместительству (на другом предприятии) немного предпочтительней, т.к. этот специалист обладает достаточными практическими навыками бухгалтерского учета, однако ведение учета на разных предприятиях способствует выполнению иногда недостаточно качественной работы. Примером может служить предоставление отчетности в налоговую инспекцию по исчисленным налогам, годовому балансу. Для предоставления более оперативных сведений бухгалтер должен находиться

постоянно на своем рабочем месте, и отвечать за участок работы, который ему поручен. При возникновении острой необходимости в получении информации, данного бухгалтера может не быть на рабочем месте данного предприятия, что может привести к достаточно неприятным последствиям.

С изложением преимуществ и недостатков в ходе анализа предоставленных фактов первым заместителем принято решение о принятии кандидатуры бухгалтера, работающего полный рабочий день. Он согласовывает данное решение с руководителем и главным бухгалтером, контролирует своевременность выполнения данного решения; результаты реализации решения поручено было произвести главному бухгалтеру в течение испытательного срока по истечении 3 месяцев работы специалиста бухгалтером.

Принятие данного управленческого решения при использовании предложенной для ФХ «Геранин и К» таблицы решений заняло 6 дней, тогда как в рамках ранее существовавшей системы принятия управленческих решений это потребовало бы срока в 9-10 дней.

Налицо повышение оперативности принятия управленческих решений на 40-45%, что говорит об эффективности оптимизации системы принятия решений в ФХ «Геранин и К».

В условиях финансово-экономического кризиса предлагается антикризисное управленческое решение по снижению издержек обращения предприятия. Оно заключается в отказе от арендуемого помещения под офис, площадью 100м². Предприятие ежемесячно оплачивает аренду в размере 100 тыс.руб. За год арендная плата составляет 1млн.200 тыс.руб.

В офисе работает 9 человек, для комфортного расположения сотрудников достаточно 6 м² на человека.

Предлагается арендовать помещение под офис в том же здании, но меньшей площадью - 80м². Аренда меньшей площади составит 80 тыс.руб. в месяц, соответственно в год - 960 тыс.руб.

Предлагаемое решение позволит также сохранить привязку к стоящим рядом со зданием офиса складские помещения и сократить расходы на переезд.

Экономический эффект разработки и внедрения управленческого решения рассчитывается по формуле:

$$\text{Эт} = (\text{Ptc} - \text{Ptn}) * \text{C} \quad (2.4)$$

где

Эт – ожидаемый экономический эффект разработки и внедрения управленческого решения;

Ptc- показатель существующей арендной площади в году t (мес.)

Ptn- показатель новой арендной площади в году t (мес.)

C- стоимостная оценка единицы показателя P.

$$\text{Эт} = (100 * 12 - 80 * 12) * 1000$$

$$\text{Эт} = 240000 \text{ руб. (25\%)}$$

Экономия издержек составит 240 тыс.руб., что даст повышение нормы прибыли организации, т.к. задача первостепенной важности найти возможность и снизить издержки при этом не снижая качество продукции, тем самым сделать свою продукцию дешевле и соответственно конкурентоспособнее.

Предлагаемое антикризисное управленческое решение позволит снизить себестоимость продукции и увеличить выручку предприятия на 25%, а также отказаться от сокращения трех высококвалифицированных специалистов.

Вывод по второй главе

На данном предприятии выявлены следующие недостатки в работе руководства, не позволяющие в полной мере проводить эффективное принятие решений и осуществлять контроль за их исполнением.

На предприятии отсутствует контроль по подсистемам, а от обоснованности и реализации этих подсистем зависит эффективность системы менеджмента в целом.

Регламентация контрольных процедур на предприятии ограничивается описанием функционирования органов внутреннего контроля предприятия, а также процедур по сбору информации с целью составления отчетности (заключительного контроля). Описание процедур предварительного контроля,

включающего сбор оперативной информации по контрольным точкам, анализе ее, принятие на ее основании решений отсутствуют.

Так как все предложенные управленческие решения вносились до финансово-экономического кризиса, предлагается принять антикризисное управленческое решение по снижению издержек предприятия. Оно заключается в пересмотре арендуемой площади под офис. Данное антикризисное управленческое решение позволит сэкономить 240 тыс.руб., что даст повышение нормы прибыли организации, и снижение себестоимости продукции на 25%.

Принятие правильных решений - это область управленческого искусства. Способность и умение делать это развивается с опытом, приобретенным руководителем на протяжении всей жизни. Совокупность знания и умения составляют компетентность любого руководителя и в зависимости от уровня последнего говорят об эффективно или неэффективно работающем менеджере.

Заключение

Управленческое решение – это выбор альтернативы. Принятие решений – связующий процесс, необходимый для выполнения любой управленческой функции.

На принятие решений, помимо всего, влияет масса внешних и внутренних обстоятельств, таких как ценностные ориентации менеджера, среда принятия решений и др.

Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта. Правильно принимать решение – это область науки и может быть познана из книг. Принятие же правильных решений – это область управленческого искусства. Способность и умение делать это развивается с опытом, приобретенным руководителем на протяжении всей жизни. Совокупность знания и умения составляют компетентность любого руководителя и в зависимости от уровня последнего говорят об эффективно или неэффективно работающем менеджере.

Принятие решения представляет собой сознательный выбор среди имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием организации. Таким образом, данный процесс включает в себя много различных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы и решения – как выбор альтернативы. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации. План – это набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения организационных целей.

В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит более формализованный характер, чем это имеет место быть в частной жизни. Дело в том, что здесь решение касается не только одной личности, чаще всего оно относится к части или к целой организации, и поэтому повышается ответственность за принятие организационных решений. В этой связи выделяют два уровня решений в организации: индивидуальный и

организационный. Если в первом случае управленца больше интересует сам процесс, его внутренняя логика, то во втором - интерес сдвигается в сторону создания соответствующей среды вокруг этого процесса.

Принятие решений является центральным элементом управленческой деятельности, по отношению к которому все остальные могут рассматриваться как вспомогательные. Далее под принятием решений мы будем понимать особый вид человеческой деятельности, направленный на выбор лучшей из имеющихся альтернатив. Это определение указывает на три необходимых элемента процесса выбора:

- проблема, требующая разрешения;
- человек или коллективный орган, принимающий решение;
- несколько альтернатив, из которых осуществляется выбор.

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. Окончательное решение принимается именно руководителем независимо от процедуры обсуждения и согласования.

Оптимальное решение – это выбранное по какому-либо критерию оптимизации наиболее эффективное из всех альтернативных вариантов решение. Методы оптимизации следующие: анализ, прогнозирование, моделирование.

Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов. Существует три основных вида контроля: предварительный, текущий и заключительный. В процессе принятия и реализации управленческих решений важны все три вида контроля.

Принятие решений (управленческих) в организациях имеет ряд отличий от выбора отдельного человека, так как является не индивидуальным, а групповым

процессом. На характер принимаемых решений огромное влияние оказывает степень полноты и достоверной информации, которой располагает руководитель. В зависимости от этого решения могут приниматься в условиях определенности (детерминированные решения) и риска или неопределенности (вероятностные решения). Комплексный характер проблем современного менеджмента требует комплексного, всестороннего их анализа, т.е. участия группы руководителей и специалистов, что приводит к расширению коллегиальных форм принятия решений. Принятие решения – не одномоментный акт, а результат процесса, имеющего определенную продолжительность и структуру. Процесс принятия решений – циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, выборе из них наилучшей и ее реализации.

Мы проанализировали и обосновали процесс принятия управленческих решений. Принятие решения играет центральную роль в совокупности всех организационных процессов. Все остальные процессы как бы разворачиваются вокруг него. Сам этот процесс может протекать по-разному. Однако при этом он обязательно проходит все стадии и этапы, которые ему присущи как организационному процессу.

Также мы исследовали и выявили факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений. Эффективность и качество управленческого решения достигаются лишь при соблюдении определенной последовательности технологии принятия и реализации управленческого решения. Проведенные исследования подтверждают правильность выдвинутой гипотезы.

А также были разработаны рекомендации по повышению эффективности управленческого решения в ФХ «Геранин и К».

Основные показатели хозяйственной деятельности ФХ «Геранин и К» показывают следующее: валовой доход вырос на 4810 тыс.руб. или на 30%. Увеличение было обусловлено совокупным влиянием следующих факторов: ростом выручки на 18020 тыс.руб. и ростом себестоимости на 13210 тыс.руб.

Издержки обращения выросли на 2892,9 тыс.руб. или на 42%, что связано прежде всего с ростом цен.

Среднесписочная численность работников увеличилась на 3%, фонд оплаты труда вырос на 12,5% или на 1560 тыс.руб.

Средняя заработная плата сотрудников увеличилась на 1200 рублей, что составило 7,7%.

Производительность труда увеличилась на 22,2%, что значительно превышает темпы роста заработной платы, что свидетельствует об эффективном использовании средств на оплату труда.

Анализ прибыли ФХ «Геранин и К» показывает, что рост прибыли составил 1051,3 тыс.руб. или 16,6%. В тоже время стоит отметить, в % к выручке этот показатель по сравнению с прошлым годом снизился на 8,6%. Это произошло из-за значительного роста издержек обращения, доля которых к выручке увеличилась на 11,7% и себестоимости.

Несмотря на высокий уровень показателя рентабельности, произошло его снижение, вызванное увеличением доли себестоимости и издержек обращения к выручке. В условиях финансово-экономического кризиса, рост прибыли обусловлен тем, что ежегодно ФХ «Геранин и К» заключает с предприятиями, организациями долгосрочные договора.

Увеличение продажи продукции животноводства (мясо свинины) происходило более интенсивно, чем растениеводства, а продажи субпродуктов из свинины снизились.

На данном предприятии стратегические решения принимает руководитель и помощники.

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

Для принятия решений, например, от которых зависит правильная организация работы предприятия, социальные и трудовые условия работы коллектива, в совещаниях принимают участие начальники среднего звена и их заместители. На таких совещаниях, как правило, руководитель предприятия

предлагает высказаться каждому из участников совещания устно, иногда в письменной форме с указанием достоинств и недостатков, какой либо рассматриваемой проблемы.

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

Для повышения эффективности управленческих решений начальники всех подразделений предприятия применяют к лицам, недобросовестно выполненным порученным им указания, административные меры воздействия (снятие премий, надбавок, мат. помощи, выговор, строгий выговор). Работников, качественно выполняющих свои обязанности, премируют и продвигают по служебной лестнице.

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

за реализацией данного решения, и контролируют правильность и своевременность выполнения решения.

Структурные подразделения предприятия в соответствии со своими функциями обеспечивают исполнение поручений. Контроль по существу содержания и срокам исполнения документов осуществляют руководители структурных подразделений. Организация контроля исполнения возлагается на руководителя и руководителей структурных подразделений.

На данном предприятии выявлены следующие недостатки в работе руководства, не позволяющие в полной мере проводить эффективное принятие решений и осуществлять контроль за их исполнением.

На предприятии отсутствует контроль по подсистемам, а от обоснованности и реализации этих подсистем зависит эффективность системы менеджмента в целом.

Регламентация контрольных процедур на предприятии ограничивается описанием функционирования органов внутреннего контроля предприятия, а также процедур по сбору информации с целью составления отчетности (заключительного контроля). Описание процедур предварительного контроля, включающего сбор оперативной информации по контрольным точкам, анализе ее, принятие на ее основании решений отсутствуют.

Так как все предложенные управленческие решения вносились до финансово-экономического кризиса, предлагается принять антикризисное управленческое решение по снижению издержек предприятия. Оно заключается в пересмотре арендуемой площади под офис. Данное антикризисное управленческое решение позволит сэкономить 240 тыс.руб., что даст повышение нормы прибыли организации, и снижение себестоимости продукции на 25%.

Принятие правильных решений - это область управленческого искусства. Способность и умение делать это развивается с опытом, приобретенным руководителем на протяжении всей жизни. Совокупность знания и умения составляют компетентность любого руководителя и в зависимости от уровня последнего говорят об эффективно или неэффективно работающем менеджере.