СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc508874197)

[ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ 6](#_Toc508874198)

[1.1 Управленческие решения: сущность и классификация 6](#_Toc508874199)

[1.2 Модели и методы принятия управленческих решений 14](#_Toc508874200)

[1.3 Характеристика этапов принятия управленческих решений 17](#_Toc508874201)

[ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ ТВЕРСКОЙ ПИВОВАРЕННЫЙ ЗАВОД «АФАНАСИЙ» 22](#_Toc508874202)

[2.1 Характеристика Тверского пивоваренного завода «Афанасий» 22](#_Toc508874203)

[2.2 Анализ основных показателей деятельности Тверского пивоваренного завода «Афанасий» 26](#_Toc508874204)

[2.3 Анализ принятия управленческих решений на предприятии Тверской пивоваренный завод «Афанасий» 32](#_Toc508874205)

[ГЛАВА 3 ФОРМИРОВАНИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ТВЕРСКОГО ПИВОВАРЕННОГО ЗАВОДА «АФАНАСИЙ» 37](#_Toc508874206)

[3.1 Комплекс предложений по совершенствованию управленческих решений, направленных на повышение конкурентоспособности 37](#_Toc508874207)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 42](#_Toc508874208)

[БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 45](#_Toc508874209)

**ВВЕДЕНИЕ**

Процесс разработки управленческого решения на сегодняшний день является одним из наиболее важных управленческих процессов. От его эффективности в большой степени зависит успех всей организации. Принятие решения представляет собой сознательный выбор среди имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием организации.

Благодаря применению существующих моделей и методов принятия управленческих решений, организация может найти пути выхода из затяжных экономических кризисов, достичь сокращения потерь в результате неожиданно возникших изменений внешней среды, улучшить управляемость фирмой.

Таким образом, актуальность изучения вопросов, связанных с формированием методов принятия управленческих решений организации заключается в том, что именно управленческий менеджмент обеспечивает согласование целей и возможностей организации с интересами всех заинтересованных в его деятельности сторон. Он предполагает не только определение генерального курса развития компании, но и повышение мотивации, заинтересованности всех сотрудников в его реализации. Это предполагает постановку нового комплекса процессов, отражающих приоритетность целей и динамики развития, обеспечения своевременности решений и действий, предвидения будущего, анализа последствий управляющих воздействий и инноваций.

*Цель курсовой работы* – на основе анализа процесса принятия управленческих решений на Тверском пивоваренном заводе «Афанасий» дать рекомендации по его совершенствованию.

В соответствии с целью определены следующие задачи:

1. Раскрыть сущность, классификацию и факторы влияния на управленческие решения;
2. Раскрыть характеристику этапов принятия управленческих решений;
3. Изучить модели и методы принятия управленческих решений;
4. Провести анализ деятельности Тверского пивоваренного завода «Афанасий»;
5. Провести анализ принятия управленческих решений на Тверском пивоваренном заводе «Афанасий»;
6. Предложить рекомендации по совершенствованию процесса принятия управленческих решений Тверского пивоваренного завода «Афанасий».

*Объектом исследования* в курсовой работе является Тверской пивоваренный завод «Афанасий», расположенное в г. Твери.

*Предметом исследования* является процесс принятия управленческих решений и перспективы его совершенствования.

*Методологической и теоретической основой* исследования являются общенаучные методы познания и научные подходы к изучению объектов, явлений. В работе использовались системный, маркетинговый, традиционный, инновационный и другие научные подходы исследования. Были использованы также методы и принципы предметно-логического, структурно-функционального анализа.

Информационной базой курсовой работы послужила научная, специальная, учебно-методическая литература российских и зарубежных авторов в сфере принятия управленческих решений в организации, бухгалтерская и статическая отчетность объекта исследования, статьи периодических печатных изданий, Интернет-ресурсы.

*Структура курсовой работы:* введение, три главы, заключение, библиографический список.

Актуальность темы исследования, объект и предмет курсовой работы, информационная база выполнения работы, ее структура представлены во введении.

В первой главе «Теоретические аспекты принятия управленческого решения в организации» определена сущность процесса принятия управленческого решения, раскрыты этапы, методы и модели принятия управленческих решений.

Во второй главе «Анализ процесса принятия управленческих решений на предприятии Тверской пивоваренный завод «Афанасий»» приведена характеристика предприятия, его финансового состояния, проведен анализ процесса принятия управленческих решений.

В третьей главе «Формирование предложений по совершенствованию процесса принятия управленческих решений» на основании проведенного анализа даны предложения по совершенствованию данной системы.

Заключение содержит основные выводы и результаты исследования.

**ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**1.1 Управленческие решения: сущность и классификация**

В современном менеджменте понятие «решение» очень многогранно. Оно включает в себя и процесс, и акт выбора, и результат выбора. Причина такого разностороннего определения заключается в том, что при каждом употреблении этого понятия в него закладывается смысл, который, в свою очередь, соответствует выбранному направлению исследований.

Каждое управленческое решение связано с экономическими, социальными, правовыми, организационными и технологическими интересами организации, что определяет их сущность.

Смысл экономической сущности управленческого решения заключается в том, чтобы его разработать и реализовать потребуются материальные, финансовые и другие ресурсы. Отсюда следует, что любое управленческое решение обладает реальной себестоимостью. В результате проделанной реализации управленческого решения возможно получение прямого или косвенного дохода [4, с. 155].

Так, принятое решение будет эффективно в том случае, если эффективность выражена отношением прямого или косвенного дохода от реализации решения к его себестоимости (затратам на разработку и реализацию).

Смысл социальной сущности управленческого решения представлен в виде процесса управления персоналом, включающий разные возможности воздействия на подчинённых, с целью согласования их деятельности.

Чтобы успешно воздействовать на сотрудников, руководителю необходимо видеть их потребности, а также интересы и стимулы, мотивационную базу, большое значение должно уделяться ценностям сотрудников, их опасениям и тревогам, и, наконец, каждый руководитель должен иметь представление о неформальной структуре рабочих групп организации. Цель социальной сущности заключается в следующем - когда происходит процесс разработки решения, главной составляющей этого процесса должно быть формирование благоприятной рабочей атмосферы, а также развитие личности, как в профессиональном, так и общекультурном плане.

Организационная сущность управленческого решения представляет собой механизм, в котором для того, чтобы его успешно разработать и реализовать потребуются определенные ресурсы и организационные возможности, например: персонал организации, её инструкции и положения, регламентирующие полномочия, права, обязанности и ответственность сотрудников, система контроля [4, с. 165].

Правовая сущность управленческого решения состоит в том, что для разработки и реализации управленческого решения необходимы законодательные акты Российской Федерации, не мало важными являются также международные обязательства, содержание уставных и иных нормативных актов предприятия.

Одним из приоритетных этапов разработки и реализации управленческого решения является возможность проверки решения на соответствие нормам законодательства, отсюда, образование критерия допустимости решения.

Технологическая сущность управленческого решения заключается в исполнении процесса управленческого решения персоналом организации, техническими и информационными средствами и ресурсами. Существуют две важные задачи реализации управленческого решения:

1. оценить существующее обеспечение,
2. сформировать необходимое технологическое обеспечение[4, с. 160].

С практической точки зрения, в управлении многократно встречаются ситуации, в которых руководителю необходимо принимать решения, при этом любая из этих ситуаций уникальна.

Процесс принятия управленческого решения классифицируют следующим образом:

1. По субъекту - число лиц, которое принимает участие в разработке управленческого решения:

а) индивидуальные, принимаемые одним человеком,

б) групповые – решения принимаемые группой лиц.

2. По объекту:

а) личные - такие решения, которые касаются интересов лица, принимающего решение, и его близкий круг людей. Такие решения сконцентрированы на достижении личных целей,

б) деловые - решения, которые принимаются непосредственно в самих организациях и касаются экономической, политической, финансовой, юридической и других сфер её жизнедеятельности [9, с. 57].

3. По уровню:

а) высший уровень - это стратегически важные решения, которые принимаются топ-менеджерами. Например, управленческая команда вместе с руководителем компании формирует новую политику компании.

б) средний уровень – эти решения принимаются менеджерами среднего звена и носят тактический характер. Например, менеджеры среднего звена отталкиваясь от данных новой политики компании детализируют стратегию и задают сроки её выполнения.

в) низший уровень – это стандартные (повседневные) решения, принимаемые руководителями подразделений и служб. На данном уровне руководители подразделений контролируют выполнение работы и докладывают о возникающих проблемах на пути к достижению поставленной цели.

4. По принципу (методам) разработки:

а) алгоритмические (в их основе лежит определённый алгоритм и имеют формализованную структуру). Для примера рассмотрим ситуацию - прием нового сотрудника на работу, при которой последует ряд алгоритмических методов: установление должностных требований, анкетирование сотрудника, отсеивание несоответствующих кандидатур, собеседование, выбор, принятие решения о приёме на работу,

б) шаблонные (или решения по аналогии) Такие решения имеют частичную формализацию, в основе лежат методы, которые успешно разрешали существовавшие ранее проблемы.

в) оригинальные - методы, которые ранее не применялись и носят оригинальный характер.

5. По уровню решаемых проблем:

а) стратегические - решения, гарантирующие решение стратегических проблем, достижение стратегических целей, которые требуют крупных и серьёзных изменений [11, с. 40]. Пример – один из конкурентов организации стал выпускать продукцию нового образца. Выпуск продукции, которая не уступала бы по качеству, невозможен из-за устаревшего оборудования, да и рыночная ниша уже занята. В такой ситуации руководство компании проводит политику по минимизации издержек и снижении цен на свою продукцию, чтобы обеспечить конкурентные преимущества именно по выпускаемой предприятием продукции, не теряя связей с дилерами и создавая свои предприятия-дилеры в других крупных городах.

б) тактические решения зависят от стратегических целей и решений, участвуя в каждом этапе их реализации. Например, для того чтобы снизить издержки менеджеры организации чаще всего ставят цель - приобретение новых технологий, при внедрении которых произошла бы минимизация издержек,

в) оперативные решения подчиняются стратегическим и тактическим решениям, помогают решать задачи оперативного управления. Примером таких решений может послужить ситуация, где управляющий поставил цель найти и пригласить на работу квалифицированных сотрудников, которых необходимо научить правильно обращаться с новым оборудованием, не отрывая от рабочего процесса, для того чтобы по максимуму использовать возможности нового оборудования [11, с. 48].

6. По эффективности:

а) оптимальные - служат гарантией достижения поставленных управленческих целей,

б) удовлетворительные решения также служат для достижения цели управления организации, но не гарантируют 100% результат,

в) неудовлетворительные - нерациональные решения, которые не дают никакого результата.

7. По преемственности:

а) приемлемые решения - подходят под все существующие правила,

б) неприемлемые решения удовлетворяют не всем имеющимся факторам, то есть их принятие может подходить под особенности внешней среды, но из-за существующего имиджа фирмы или низких показателей эффективности эти решения невозможно реализовать в работе.

8. По новизне решаемой задачи:

а) повторяющаяся задача – принятие решения для подобной задачи осуществляется по действующим и изученным инструментам шаблонной схемы,

б) новая (уникальная) задача – решение такой задачи не обходимо начать с разработки инструментария или новой технологии.

9. Также управленческие решения различают относительно их структурированности:

а) структурированные – эти решения подходят для задач, которые сочетают в себе строгое количественное описание зависимостей между решаемыми проблемами, в которых известны цель, решения, альтернативы, критерий эффективности. Например, стоит задача оптимально организовать поставку товаров на склад, при этом имеется информация о показателях отгрузки, площади склада. Решение для данной задачи будет выражаться в математическом расчете.

б) неструктурированные решения. Для данной группы задач характерна неопределенность решений, так как не ярко выражена цель решения проблемы, неясна проблема. Отсюда, большая часть факторов и взаимосвязей имеют качественное описание элементов проблемы. Для того чтобы предугадать последствия решений, необходим опыт решения подобных проблем. Такой вид принятия управленческих решений применяем в ситуациях по созданию новой стратегии компании.

в) частично структурированные решения включают в себя количественные и качественные зависимости между основными элементами проблемной ситуации. Причем последние преобладают, так как в них существует большой выбор альтернатив и не явно выражены требования к затратам и времени. Решения осуществляются на основе методов системного анализа.

10. По методам обоснования:

а) интуитивные - личные предпочтения, ощущения.

б) логические - суждение о решении той или иной проблемы посредством логического суждения,

в) рациональные - подразумевают объективный анализ проблемы, в котором используются научные методы. Так, к примеру, рациональным решением снижения издержек на производством станет тот вариант, который учтет альтернативу внедрения новых технологий, определит затраты на их внедрение, рассчитает сроки окупаемости затрат, то есть такой вариант, который обеспечит наименьшую себестоимость затрат.

11. В зависимости от формы представления управленческие решения различаются:

а) невербальное решение - это решение можно донести до исполнителей в виде жестов, мимики,

б) звуковое решение – это решение доводится до исполнителей в виде речевой модели того, что необходимо делать,

в) письменное – решение, доводимое до исполнителей в виде письменных распоряжений, указаний, инструкций,

г) Электронное решение, доводимое до исполнителей по каналам электронной коммуникации, в виде речевой, письменной или иной формы.

12. По способу мотивации:

а) принуждающие к решению. Такие решения могут нести неблагоприятные последствия при его игнорировании,

б) побуждающие решение – их выполнение будет нести позитивный характер.

13. По степени определенности информации:

а) решения, которые принимаются в условиях определённости. В данной ситуации руководитель обладает достоверной информацией о существующей проблеме, цели и последствиях решения,

б) решения, которые принимаются в условиях вероятной определённости - руководитель обладает неполной и частично недостоверной информацией о проблеме,

в) решения, которые принимаются в условиях полной неопределённости - руководитель не обладает достоверной информацией, это связано с необходимостью учёта множества факторов: социальных, экономических и политических. Такие решения принимаются на основе задач, специально разработанных под эти решения (уникальные, творческие).

14. По количеству критериев:

а) однокритериальные (или выбор по скалярному критерию эффективности) – это решения, в основе которых лежит один критерий оценки альтернативы.

б) многокритериальные – в данной группе решений лежит комплексный анализ существующих критериев возможных альтернатив, которые принимаются на основе личных предпочтений или экспертных оценок.

15. По сфере обхвата:

а) общие – применимы к общей проблеме компании,

б) частные – нацелены на конкретную проблему.

16. По продолжительности:

а) перспективные – нацелены на проблемы будущего состояния компании,

б) текущие.

16. По характеру решаемых задач:

а) организационные запрограммированные - это набор определённых и последовательных действий, которые напоминают схему решения математического уравнения. Обычно, альтернативы ограниченны по своей численности, и решение должно вписываться в рамки, установленные фирмой.

б) организационные незапрограммированные - это решения, применяемые в нестандартных ситуациях, которые ещё не повторялись и где много неизвестных составляющих. В таких ситуациях тяжело определить схему необходимых действий, поэтому руководителю необходимо сформировать новую тактику принятия решения.

в) компромиссные [11, с. 70].

С точки зрения практики редко можно встретить управленческие решения запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде, чаще все решения выбираются между крайними вариантами.

Таким образом, очевидно, что управленческие решения принимаются на различных уровнях, различными методами, и имеют различную степень эффективности. Этим обусловлено многообразие классифицирующих признаков, применимых к рассматриваемому процессу.

Для раскрытия природы управленческих решений большое значение занимает выделение факторов, которые оказывают влияние на процедуру разработки и принятия такого вида решений.

Так как принятие управленческих решений зависит не только от лица, принимающего решение и от его психологических особенностей, но и от объективных условий, в которых он находится.

Таким образом,  управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

Принятие решений является важным и серьёзным видом деятельности управленца, ведь от объективного и своевременного принятия управленческого решения зависит эффективность работы компании.

Центральное значение для правильного восприятия сути и природы управленческих решений занимает определение факторов, которые воздействуют на процесс формирования и принятия данных решений. Для того, чтобы  сделать более конкретными алгоритмы выбора оптимального решения, из нескольких альтернатив, применяются различные методы принятия управленческих решений.

**1.2 Модели и методы принятия управленческих решений**

Методы разработки управленческих решений включают в себя способы и приемы выполнения операций, необходимых в разработке управленческих   решений. К ним относятся способы анализа, обработки информации, выбора вариантов действий.

Так, выделяют следующие группы методов принятия управленческого решения:

1. Интуитивно-волевые методы используются в условиях определенности. Руководитель использует свои знания, опыт, интуицию, психологические и организаторские способности. Решения оформляются в виде письменного или устного распоряжения;
2. Методы математического анализа используется в сложных, но хорошо структурированных ситуациях, когда вся исходная информация изложена в количественной форме и имеется возможность провести необходимые  расчеты. К основным методам  математического анализа относятся: метод сравнения, балансовый метод, функционально-стоимостной анализ (ФСА), факторный анализ (с применением ЭВМ);
3. Эвристические методы применяются в ситуациях, характеризующихся новизной, высокой степенью неопределенности и риска, недостаточной полнотой и достоверностью информации. К данной группе методов можно отнести совещание, семинар, деловая беседа, «мозговой штурм»;
4. Методы экономического обоснования решений сводятся к расчетам их экономической эффективности. Выбор базы для сравнения определяется содержанием решения, это может быть:

– сравнительная экономическая эффективность – для организационно-технических решений, значимых для данного предприятия. Рассчитывается годовой экономический эффект, срок окупаемости капитальных  затрат, приведенные затраты по сравниваемым вариантам;

– интегральная экономическая эффективность [9, с. 83].

Таким образом, в зависимости от сложившейся ситуации, содержания проблемы, структуры организации, выбирают тот или иной метод принятия управленческого решения.

Помимо методов принятия управленческого решения в организации, широко применяют различные модели, позволяющие четко разобрать все аспекты функционирования объекта управления. Модель принятия управленческих решений нацелена на решение проблем организации.

Рассмотрим основные концептуальные модели, с помощью которых описывается принятие управленческих решений в организации:

1. Модель «организация-машина», согласно которой, организация представляется как безличностный механизм, в виде многоуровневой административной иерархии, состоящей из формализованных структур, связей, системы взаимоотношений между ее членами.  Большое внимание здесь уделяется единству командования, функциональному взаимодействию, механизмам управления [10, с. 22];

2. Модель «естественной» организации предполагает, что организации, возникающие естественным образом, развиваются по собственным законам. Они обладают способностью самонастраиваться, реагируя на внешние и внутренние изменения. Отклонение от цели не считается отрицательным результатом, так как естественная организация функционирует в условиях со значительным элементом неопределенности [10, с. 25];

3. Модель «организация-община», когда главным регулятором в организации являются принятые в группе нормы поведения. Особое значение придается межличностным отношениям, отношениям между отдельными членами организации, взаимным привязанностям, общим интересам [10, с. 26];

4. Социотехническая модель, при которой  особое значение в структуре организации придается влиянию технологического процесса производства на внутригрупповые связи;

5. Интеракционистская модель, где основное внимание уделяется роли ожиданий и системы ценностей членов организации, их представлениям о ситуации, взаимодействию между членами организации [10, с. 28];

6. Институциональная модель, которая предполагает, что функционирование и структура организации формируются под воздействием институций - традиций и норм, действующих во внутренней и внешней среде функционирования организации;

7. Конфликтная модель. При использовании конфликтной модели предполагается, что внутри организации сталкиваются и противодействуют друг другу противоположные цели и институции. Основной задачей при управлении взаимодействием организации с внешней средой является максимальная адаптация организации к внешней среде, снижение неопределенности положения организации, достижение ее стратегических целей [10, с. 29].

Таким образом, следует отметить, что при разработке процесса принятия управленческих решений при решении ключевых проблем организации, важно не только выявить те или иные проблемы, но и четко определить какой модели целесообразно придерживаться руководству, а также какими методами пользоваться.

**1.3 Характеристика этапов принятия управленческих решений**

При определении этапов принятия управленческого решения важно отметить значимость самого процесса. Руководителям различного уровня приходится принимать управленческие решения в условиях недостаточной или ненадежной информации, недобросовестности поставщиков и покупателей, частых изменений законодательства и конъюнктуры рынка. Все это ведет к непреднамеренным ошибкам в принятии решений. Поэтому фактические результаты не всегда совпадают с предполагаемыми, а иногда они вовсе бывают противоположными.

Таким образом, при принятии управленческого решения важно четко организовать работу руководителя, определив ответственных за все этапы принятия решения.

В теории принятия решений выделяют два основных направления исследований: нормативный метод и описательный.

Представители нормативного подхода концентрируют внимание на разработке организационных, информационных и методологических основ принятия рационального решения. Нормативный подход обрабатывает правила осуществления управленческой работы, соблюдение которых должно обеспечить принятие рационального решения.

Описательный подход направлен на эмпирическое исследование поведения отдельных лиц и групп людей в процессе принятия решений. Его цель - определить закономерности формирования в процессе взаимодействия исходных параметров проблем, которая решается, и характеристик субъекта, принимающего решения [20, с. 155].

В рамках нормативного подхода, прежде всего, исследуется процедура, то есть общая технология принятия управленческих решений.

Разработка процесса принятия управленческого решения предполагает наличие системы, которая состоит из пяти этапов. Рассмотрим схему процесса принятия управленческих решений на рисунке 1.2.

Определение цели решения

1. Выявление проблемной ситуации и постановка цели

Определение критериев оценки результата решения

Изучение существа вопроса

2. Сбор всесторонней информации, выявление ограничений

Изучение условий для эффективного решений

Разработка и оценка альтернативных вариантов

3. Разработка альтернатив решений и выбор оптимального

Выбор оптимального решения по заданным критериям

Оформление приказа

Разработка плана и срока реализации решения

4. Организация выполнения принятого решения

Назначение ответственных лиц

Инструктаж исполнителей

Предупреждение отклонений, срывов выполнения решений

5. Контроль выполнения решений

Возможность принятия нового решения

Рисунок 1.2 - Схема процесса принятия управленческих решений

Источник: составлено автором.

Рассмотрим подробнее каждый из этапов процесса принятия управленческих решений.

В начале процесса принятия различных решений выступает проблема, которую необходимо решить. Отсюда, главным принципом принятия верного решения считается анализ ситуации и выявление проблемы, то есть осмысление того, что произошло какое-то изменение от схемы, которая была изначальна задана. Эту проблему может сам менеджер увидеть и проанализировать её состояние, а может коллектив организации его уведомить, то есть мнение остальных менеджеров и подчиненных (это может оказаться немало важным источником при обнаружении проблемы).

Проблему можно характеризовать как расхождение между тем, что реально есть по анализируемому вопросу в организации, и тем, что необходимо или желательно иметь.

В момент, когда проблема найдена, необходимо определить ее масштабы и природу, а именно просчитать размер средств, который потребуется, чтобы разрешить проблему.

Чтобы оценка проблемы приобрела количественную характеристику и структурированный вид, руководителю понадобится наличие определённых знаний и опыта в подобных ситуациях, также серьёзное значение в этой работе займёт интуиция и творческий подход. После того, как произведена оценка проблемы, наступает следующий этап.

Для того, чтобы взяться за анализ вариантов решения проблемы, в первую очередь менеджер должен установить свойства, на основе которых будет осуществляться сравнительный анализ. Такие свойства называются критериями выбора. Например, руководителю необходима покупка новой техники, в данном случае критериями выбора могут выступать: цена, производительность, эксплуатация. Лучше, чтобы критерии выбора имели количественный показатель, это даст возможность различить рациональные варианты решений от нерациональных [19, с. 109].

Выбор наилучшего варианта решения, который будет взят в работу, осуществляется методом сравнения вариантов и учёта их плюсов и минусов. Необходимо серьёзно отнестись к прогнозированию возможных результатов при принятии того или иного варианта. Такой прогноз выполняется при помощи определённых факторов. Обычно выбор основан ни на одном факторе, поэтому он носит компромиссный характер.

На сегодняшний день сложилась определённая схема принятия решения, где одни работники разрабатывают решение, другие - утверждают, третьи - выполняют. Другими словами, руководитель в большинстве случаях утверждает решение и несёт за него ответственность, при этом, не разрабатывая его. Сотрудники, которые разрабатывали решение - не участвуют в его реализации, а специалисты, которые непосредственно участвуют в исполнении решения - не принимают никакого участия в его разработке.

Для того, чтобы решение было эффективно реализовано, всем членам организации необходимо объединиться и по средством голосования принять решение. Но такая схема не всегда возможна и рациональна, поэтому менеджер принимает решение самостоятельно, не обсуждая и не согласовывая его с подчинёнными.

Последнее слово стоит за руководством, которое осведомлено об имеющихся ресурсах организации, необходимые для выполнения принятого решения. Именно руководство несёт всю ответственность за полученный итог от принятого решения.

Таким образом, для того, чтобы решение было эффективно выполнено, в первую очередь, важно выявить схему работ и ресурсов, делегировать полномочия по исполнителям и очертить сроки исполнения.

Центральным фактором выступает донесение задачи до сотрудника, то есть суть принятого управленческого решения должна быть растолкована персоналу и перед каждым сотрудником должны быть поставлены конкретные задачи, обязанности и функции в реализации принятого решения.

Процесс принятия решения не может считаться законченным, пока не получена информация о его результате. Поэтому существует последний этап, который исполняет функцию обратной связи. В завершении процесса принятия решения оценивается его последствия, сравнивается ожидаемый результат с полученным.

Случается, что на последнем этапе возникают обстоятельства, из-за которых нужно внести изменения в принятое решение или даже заново разработать новое решение, потому что процесс принятия решения занимает время, за которое в организации и в экономике в целом могут произойти изменения.

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

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

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

На эффективность управленческих решений значительное влияние оказывает информационное обеспечение, которое должно быть комплексным и охватывать весь процесс принятия решений.

Поэтому необходимым является повышение эффективности управленческих решений, что является главной предпосылкой рационального управления.

**ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ ТВЕРСКОЙ ПИВОВАРЕННЫЙ ЗАВОД «АФАНАСИЙ»**

**2.1 Характеристика Тверского пивоваренного завода «Афанасий»**

Завод Афанасий начал свою деятельность в 1998 году с основания ОАО «Афанасий пиво». Год от года предприятие расширялось. Появились новые отрасли производства, новые дочерние компании [23].

Основным видом деятельности холдинга является «Оптовая торговля прочими пищевыми продуктами». Организация также осуществляет деятельность по следующим неосновным направлениям: «Деятельность агентов по оптовой торговле пищевыми продуктами, включая напитки, и табачные изделия », «Прочая оптовая торговля».

Пивоваренный завод «Афанасий» является одной из компаний, входящих в холдинг ООО «Афанасий».

На сегодняшний день ООО «Афанасий» - это система компаний, каждая из которых выполняет определенные функции. К внешним исполнителям фирмы холдинга обращаются только в тех случаях, когда фирма-партнер уступает по качеству и цене выполняемой услуги [23].

Преимуществами данной структуры являются:

1. Каждая из фирм работает на внешнем рынке, зарабатывая дополнительную прибыль;
2. Каждый вид деятельности холдинга испытывает рыночную школу, что ускоряет адаптацию к условиям внешней среды;
3. Повышается квалификация персонала;
4. Узкая специализация в предметной области позволяет фирмам обеспечивать надежное и качественное исполнение функций;
5. Возможность для руководства каждой отдельной фирмы не отвлекаться на управление обслуживающими функциями и вследствие этого уделять больше внимания основному виду деятельности фирмы;
6. Постоянные расходы сокращаются за счет внешних заказчиков;
7. За счет экономических противоречий руководителей компаний холдинга становятся очевидными недостатки управления и лишние затраты, это позволяет быстро их устранить, а также повысить эффективность бизнес-процессов и сокращать издержки.

В ситуациях, когда производство становится невозможно разбить на более мелкие части - внедряется система хозрасчета. Это система трансфертных цен - когда по всей технологической цепочке устанавливается плановая стоимость. Например, производство разбивается по алгоритму производства: солодовня, варочный цех, цех брожения и дображивания [23].

Солодовня продает варочному цеху солод по определенной трансфертной цене, то есть по внутрифирменной цене, которая используется при взаимообмене товарами или услугами и применяется в сделках, расчетах между отдельными подразделениями, фирмами холдинга, всегда устанавливается конфиденциально и всегда ниже рыночной. При этом каждый заинтересован в экономии, поскольку результаты напрямую отражаются на заработной плате. Таким образом, внедрённая система хозрасчета на производственном предприятии, позволяет мотивировать сотрудников и руководителей на экономное расходование средств, наиболее эффективное использование ресурсов и поиск возможного сокращения затрат. Полученные результаты имеют ощутимый финансовый вес. Сэкономленные средства выплачиваются в виде премий сотрудникам, а также частично распределяются на улучшение условий труда и ремонт оборудования [24].

В настоящее время основным условием конкурентоспособности предприятия является создание современной системы управления, где бизнес-процессы автоматизированы с использованием современных программных продуктов.

Миссия пивоваренного завода заключается в обеспечении населения Тверской области качественными продуктами.

К основным целям деятельности компании относятся:

- совершенствование существующих и развитие новых форм обеспечения населения;

- эффективное использование имущества, материальных и трудовых ресурсов, совершенствование и развитие материально-технической базы предприятия;

- внедрение в работу новых технологий, оборудования, автоматизированных систем [23].

Цели Тверского пивоваренного завода «Афанасий» как коммерческой организации заключаются:

- в получении максимально возможной прибыли, что является главной целью предприятия;

- в повышении конкурентоспособности предприятия;

- в завоевании престижа и повышении спроса у потребителей на товары;

- в расширении потребительской аудитории предприятия;

- в занятии прочного положения на рынке продуктов питания [23].

Таким образом, Тверской пивоваренный завод «Афанасий» является довольно масштабным предприятием, специализирующимся на производстве и выпуске различных видов продукции.

Тверской пивоваренный завод «Афанасий» имеет линейно – функциональную организационную структуру, которая нацелена на оптимальное распределение функциональных обязанностей, прав и ответственности между членами ее состава. Схема организационной структуры предприятия представлена на рисунке 2.3.

Генеральный директор

Производственная лаборатория

Заведующий пивоварней

Главный инженер

Главный механик

Начальник цеха

Цех розлива

Солодовня

Главный энергетик

Цех брожения

Варочный цех

Производственные рабочие

Отдел кадров

Отдел снабжения

Отдел сбыта

Отдел маркетинга

Плановый отдел

Бухгалтерия

Инженер по охране труда

Рисунок 2.3 - Организационная структура управления Тверского пивоваренного завода «Афанасий»

Источник: составлено автором

При такой структуре управления каждый орган управления специализирован на выполнении определенного круга проектных, финансовых, информационных или обеспечивающих функций. Особенностью такой организационной структуры управления компанией является линейный характер связи: 2 уровня управления.

Основные принципы функционирования линейной структуры:

- все функции управления сосредоточены у руководителя организации;

- прямое подчинение персонала руководителю;

- единоначалие;

- универсализм линейного руководителя.

Достоинствами применяемой организационной структуры управления можно считать:

1. четкость системы взаимодействия подразделений,
2. единоначалие,
3. разграничение ответственности,
4. возможность быстрой реакции исполнительных подразделений на указания, полученные свыше.
5. возможность привлечь к руководству более компетентных, квалифицированных и эрудированных в определенной области специалистов;
6. наличие полной персональной ответственности за результат своей деятельности.

Проблем в организационной структуре пивоваренного завода «Афанасий» не выявлено. Тип такой структуры управления можно охарактеризовать как эффективное сочетание линейных связей с функциональным разделением по задачам и целям каждого отдела.

**2.2 Анализ основных показателей деятельности Тверского пивоваренного завода «Афанасий»**

Тверским пивоваренным заводом применяется общая система налогообложения, то есть предприятие является плательщиком налога на прибыль и НДС. Согласно данной системе налогообложения компания производит отчисления следующих налогов:

- налог на имущество;

- налог на прибыль;

- транспортный налог;

- земельный налог;

- налог на добавленную стоимость [15, с. 18].

Для анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия рассмотрим отчет о финансовом результате по состоянию на 2016 год.

Анализ финансовой устойчивости Тверского пивоваренного завода «Афанасий» за 2016 год позволяет установить, насколько эффективно предприятие управляет собственными и заёмными средствами. Внешними признаками финансовой устойчивости выступает платёжеспособность и ликвидность предприятия.

Для оценки финансовой устойчивости Тверского пивоваренного завода «Афанасий» проведём анализ на базе изучения абсолютных и относительных показателей.

Рыночная среда характеризуется постоянно меняющимися условиями функционирования предприятий, особенно предприятий торговли. Поэтому важно проводить глубокий анализ коммерческой деятельности торгового предприятия для успешного его функционирования и развития.

Для анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия рассмотрим отчет о финансовом результате по состоянию на 2016 год, который позволит понять к какому результату, на конец года, пришла компания (прибыли или убытку). Данные отчета о финансовом результате представлены в таблице 2.1 [24].

Таблица 2.1 - Отчет о финансовом результате ООО «ТД Афанасий» за 2014-2016гг, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 г | 2015г | 2016г | Отклонение, 2014 к 2016г % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Выручка | 1 048 767 | 1 770 545 | 2 144 129 | +104,4 |
| Себестоимость | 615 818 | 1 205 618 | 1 588 220 | +157,9 |
| Валовая прибыль | 432 949 | 564 927 | 555 909 | +28,4 |
| Коммерческие расходы | 77 316 | 168 641 | 231 862 | +199,9 |
| Управленческие расходы | 114 838 | 153 490 | 227 646 | +98,2 |
| Прибыль от продаж | 240 795 | 242 796 | 96 401 | -59,9 |
| Проценты к получению | 207 | 264 | 959 | +187,4 |
| Проценты к уплате | 42 237 | 42 306 | 41 049 | -2,8 |
| Прочие доходы | 31 338 | 19 531 | 59 518 | +89,9 |
| Прочие расходы | 48 053 | 113 169 | 113 695 | +136,6 |

Продолжение таблицы 2.1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Прибыль до налогообложения | 182 050 | 107 116 | 2 134 | -98,8 |
| Отложенные налоговые активы | -33 629 | -12 983 | 5 295 | +100 |
| Отложенные налоговые обязательства | 0 | -1 129 | 6 634 | +100 |
| Налог на прибыль | 0 | 2 014 | 462 | +100 |
| Чистая прибыль | 134 945 | 81 501 | 333 | -99,8 |

Источник: составлено автором

На основании отчета о финансовом результате за 2014-2016 года, можно сказать, что, несмотря на увеличение выручки от деятельности за анализируемый период на 104%, Тверской пивоваренный завод «Афанасий» значительно сократил показатель чистой прибыли (до 333 000 рублей относительно 134 945 000 рублям в 2014 году). Это обусловлено значительным увеличением (практически вдвое) коммерческих и управленческих расходов.

На сокращение чистой прибыли оказали существенное влияние и прочие расходы организации, которые составили в 2016 году 113 695 тысяч рублей, что на 136,6% больше показателя 2014 года. При этом прочие доходы увеличились в значительно меньшей степени и составили всего 59 518 тысяч рублей.

Определим экономическую эффективность трудовых ресурсов предприятия. Динамика изменений трудовых ресурсов пивоваренного завода «Афанасий» в период 2014 по 2016 года представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Основные показатели эффективности использования персонала Тверского пивоваренного завода «Афанасий» за 2015-2016 годы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Алгоритм расчета, источник информации | 2015 год | 2016 год | Абсолютное отклонение, тыс. руб. | Относительное отклонение, % |
| 1. Выручка, тыс. руб. | Налоговая декларация | 1 770 545 | 2 144 129 | +373 584 | +21,09 |
| 1. Себестоимость, тыс. руб. | 1 205 618 | 1 588 220 | +382 602 | +31,7 |
| 3. Чистая прибыль, тыс.  руб. | Налоговая декларация | 81 501 | 333 | -81 168 | -99,6 |
| 4.Стоимость ОС, тыс. руб. | Баланс | 392 793 | 489 128 | +96,335 | +24,5 |
| 5.Среднесписочная численность работников, чел. | Формы статистической отчетности | 128 | 132 | +4 | +3,1 |
| 1. Численность на начало года, чел. | Формы статистической отчетности | 127 | 130 | +3 | +2,3 |
| 1. Численность на конец года, чел. | Формы статистической отчетности | 129 | 132 | +3 | +2,3 |
| 1. Коэффициент оборота по приему, % | (Численность принятых работников/ССЧ) \*100 | 3,1 | 3,8 | +0,7 | +22,5 |

Продолжение таблицы 2.2

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 9. Коэффициент оборота по выбытию, % | (Численность уволенных работников/ССЧ) \*100 | 0,7 | 2,2 | +1,5 | +100 |
| 10. Коэффициент текучести кадров, % | (Численность уволенных по причинам текучести кадров/ССЧ) \* 100 | 0,7 | 2,2 | +1,5 | +100 |
| 11. Средний возраст работающих | Формы статистической отчетности | 36 | 38 | +2 | +5,5 |
| 12. Общие затраты на персонал, тыс. руб. | Данные бухгалтерского учета | 55 296 | 60 532,6 | +5 236,6 | +9,5 |
| 13. Затраты в расчете на одного работника, тыс. руб. | Стр. 12 / стр. 5 | 432 | 458,6 | +26,6 | +6,1 |
| 14. Расходы на оплату труда, тыс. руб. | Данные бухгалтерского учета | 47 616 | 52 272 | +4 565 | +9,7 |
| 15. Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб. | Стр. 14 / стр. 5 | 372 | 396 | +24 | +6,4 |
| 16. Среднемесячная заработная плата одного работника, руб. | Стр. 15/ 12 | 31 000 | 33 000 | +2 000 | +6,4 |

Окончание таблицы 2.1

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 17. Производительность труда  в стоимостном выражении,  тыс. руб. | Стр. 1 / стр. 5 | 13 832 | 16243 | +2 411 | +17,4 |
| 18. Объем чистой прибыли в расчете на одного работника, тыс. руб. | Стр. 3 / стр. 5 | 636,7 | 2,5 | -634,2 | -100 |

Источник: составлено автором

Анализ финансового состояния Тверского пивоваренного завода, а также эффективности использования трудовых ресурсов показал, что рассматриваемое предприятие имеет тенденцию сокращения доли чистой прибыли по сравнению с 2014 годом. Однако следует отметить, что руководство принимает активные меры по улучшению условий труда. Так, в 2016 году размер оплаты труда сотрудников завода был увеличен на 6,4% (в среднем на 2 000 рублей).

Таким образом, следует отметить, что компания должна уделить особое внимание процессу принятия управленческих решений относительно повышения своей конкурентоспособности, что позволит ей увеличить прибыль.

**2.3 Анализ принятия управленческих решений на предприятии Тверской пивоваренный завод «Афанасий»**

Руководство производственным процессом пивоваренного завода осуществляется путем принятия различных управленческих решений. Управленческие решения основываются на достоверной информации и принимаются на основе экономического анализа и многовариантного расчета, а также анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий. Процесс принятия управленческого решения включает следующие стадии:

- подготовку решения;

- принятие решения;

- реализацию решения.

На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения. Как правило, сбором данной информации занимается лица, компетентные в каждом конкретном вопросе. Например, появился новый заказчик, у которого главное требование – ночная доставка продукции. Директор ставит задачу об необходимости сформировать полноценную, рабочую ночную смену, состоящую из: начальника участка, диспетчера, оператора БСУ, водителя погрузчика и водителей и направить их на ближайший к заказчику завод, в этом случае подготовкой и сбором необходимой информации занимается коммерческий директор совместно с логистом-менеджером, т.е. информация подготавливается коллективно.

Стадия принятия решения заключается в разработке и оценке альтернативных решений, которые проводятся на основе многовариантных расчетов; отбор оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения. Директор рассматривает все варианты альтернативных решений и принимает решение, учитывая при этом мнение сотрудников.

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

В целях реализации решения, директор, прежде всего, определяет комплекс работ и ресурсов и распределяет их по исполнителям и срокам, т.е. кто, где, когда и какие действия должен предпринять, и какие необходимы ресурсы. Директор отслеживает выполнение решение, оказывает в случае необходимости помощь и вносит коррективы.

Таким образом, можно сделать вывод, что на предприятии используется метод принятия решений, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки большого количества информации, помогающий обосновать принимаемые решения.

Следует отметить, что стратегические, наиболее важные решения, принимаются директором единолично. Тактические решения принимаются начальниками структурных подразделений, а текущие проблемы решают на местах.

Как отмечалось, в процессе принятия управленческих решений помимо директора участвуют руководители и специалисты всех подразделений предприятия. В связи с этим целесообразно рассмотреть функции основных служб управления предприятием.

Директор осуществляет руководство текущей деятельностью завода на основе единоначалия в рамках компетенции, определяемой Уставом.

Коммерческий директор принимает решения по коммерческим вопросам организации, контролирует работу по заключению договоров с поставщиками и покупателями, организации сбыта продукции, определению ценовой политики и рекламной деятельности.

Технический директор осуществляет планирование и организацию производственного процесса, контроль качества выпускаемой продукции, регулирование процессов производства.

Главный технолог организует разработку и внедрение прогрессивных, экономически обоснованных, ресурсо- и  природосберегающих технологических процессов и режимов производства выпускаемой заводом продукции, обеспечивающих повышение уровня технологической подготовки и технического перевооружения производства, сокращение расходов сырья, материалов, затрат труда, улучшение качества продукции и рост производительности труда.

Начальник отдела кадров организует работу по оформлению приема, перевода и увольнения работников в соответствии с требованиями трудового законодательством РФ, учет личного состава, оформление трудовых книжек, ведение документации и отчетности по кадровым вопросам.

Главный бухгалтер возглавляет работу бухгалтерии, специалисты которой начисляют и выплачивают заработную плату, производят расчеты с бюджетом и налоговыми органами, участвуют в проведении инвентаризации имущества и финансовых обязательств, определяют результаты инвентаризации и отражают их в учете, составляют бухгалтерскую и статистическую отчетность.

Главный механик обеспечивает бесперебойную и технически правильную эксплуатацию и надежную работу оборудования, повышение ее сменности, содержание в работоспособном состоянии на требуемом уровне точности

Главный инженер организует работу, автомобильного парка, склада продукции. Организует техническое обслуживание, ремонт оборудования цехов, котельной, других технических средств.

В процессе хозяйственной деятельности постоянно возникают ситуации, когда необходимо сделать выбор одного из нескольких возможных вариантов при принятии определенного управленческого решения с целью достижения намеченных целей и одновременно с этим не выйти из конкурентной борьбы.

Таким образом, следует отметить, что пивоваренный завод «Афанасий» по вопросам повышения конкурентоспособности использует метод принятия решений, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки большого количества информации, помогающий обосновать принимаемые решения. В процессе принятия решений учувствуют директор предприятия, выполняя главенствующую роль при выборе оптимального решения, главный технолог и главный механик – занимаются генерацией идей относительно возникших проблем, коммерческий директор проводит анализ эффективности всех предложенных вариантов. Таким образом, компания получает наиболее эффективное решение по вопросу повышения конкурентоспособности предприятия.

В ходе анализа было выявлено: компания Тверской пивоваренный завод «Афанасий» является достаточно крупным производителем и поставщиком слабоалкогольной продукции не только на территории Тверской области, но и Центрального региона России. Это мощное развивающееся предприятие, руководство которого уделяет большое внимание управленческому процессу.

Организационная структура управления предприятием, действующая на пивоваренном заводе, позволяет установить четкость системы взаимодействия подразделений, обеспечивает единоначалие, разграничивает ответственность между отделами завода, дает возможность быстрой реакции исполнительных подразделений на указания, полученные свыше, обеспечивает полную персональную ответственность за результат своей деятельности.

Анализ финансового состояния завода за 2014-2016 года показал, что, несмотря на увеличение выручки от деятельности за анализируемый период на 104%, Тверской пивоваренный завод «Афанасий» значительно сократил показатель чистой прибыли (до 333 000 рублей относительно 134 945 000 рублям в 2014 году). Это обусловлено значительным увеличением (практически вдвое) коммерческих и управленческих расходов.

На сокращение чистой прибыли оказали существенное влияние и прочие расходы организации, которые составили в 2016 году 113 695 тысяч рублей, что на 136,6% больше показателя 2014 года. При этом прочие доходы увеличились в значительно меньшей степени и составили всего 59 518 тысяч рублей.

Анализ управленческой деятельности, позволил сделать вывод, что пивоваренный завод «Афанасий» использует метод принятия решений, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки большого количества информации, помогающий обосновать принимаемые решения. В процессе принятия решений учувствуют директор завода, выполняя главенствующую роль при выборе оптимального решения, главный технолог и главный механик – занимаются генерацией идей относительно возникших проблем, коммерческий директор проводит анализ эффективности всех предложенных вариантов.

**ГЛАВА 3 ФОРМИРОВАНИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ТВЕРСКОГО ПИВОВАРЕННОГО ЗАВОДА «АФАНАСИЙ»**

**3.1 Комплекс предложений по совершенствованию управленческих решений, направленных на повышение конкурентоспособности**

Проведенный во второй главе анализ экономического состояния пивоваренного завода, а также действующей на предприятии системы принятия управленческих решений, позволил прийти к выводу, что компания нуждается в принятии некоторых мер по совершенствованию данной системы.

В условиях жесткой конкуренции, заводу необходим переход к новой маркетинговой стратегии, ориентированной на расширение рынка сбыта.

Можно предложить несколько вариантов развития компании, с целью укрепления ее конкурентоспособности, а именно:

1. Совершенствование системы сбыта (совершенствования системы принятия управленческих решений);
2. Расширение рынка сбыта,
3. Рекламная деятельность,
4. Трейд - маркетинг.

Важно отметить, что каждый из предложенных вариантов требует слаженной организации со стороны руководства, то есть четкой координации принятия управленческого решения.

Рассмотрев примеры, которые приведены в предыдущем параграфе, можно сделать вывод, что основная часть решений принимается или непосредственно директором, или по согласованности с ним, а это затягивает работу принятия решений. Отсюда важно увеличить функционал начальников отделов и добавить возможность самостоятельного принятия управленческого решения, таким образом, делегировать им требующиеся полномочия.

Чтобы исключить риск принятия и последующей реализации халатного и меркантильного управленческого решения, нужно увеличить ответственность за нарушение. Одновременно с этим мы предлагаем разделить принимаемые управленческие решения по уровням и по функциональным обязанностям.

Новая структура принятия управленческого решения представлена на рисунке 3.4.

Плановый отдел

Выявление проблемы

Делегирование указаний по решению проблемы в структурные подразделения завода

Коммерческий отдел

Отдел маркетинга

Главный инженер

Главный технолог

Решение проблемы на местах

Выбор альтернативного решения

Плановый отдел

Принятие решения по решению проблемы

Рисунок 3.4 – Структура принятия управленческого решения

Источник: составлено автором

Рассмотрим работу по предложенной схеме подробнее.

Плановый отдел по итогам составления отчетности по выполнению плановых задач предприятия выявляет проблемы. В зависимости от значимости проблемы, а также ее специфики в структурные направляются задачи.

Руководитель структурного подразделения делегирует решение поставленных задач сотрудникам подразделения. По итогам проделанной работы руководитель отдела формулирует решение и направляет его на утверждение в плановый отдел.

В случае, когда проблема должна быть решена на нескольких уровнях – все предложенные идеи по решению проблемы обсуждаются коллективно, на уровне руководства подразделений, по итогам чего происходит выбор альтернативного решения.

Плановый отдел принимает окончательное решение о принятии тех или иных мер по решению проблемы и назначает ответственных за выполнение поставленных задач.

Прежде чем начать реализацию управленческого решения необходимо провести организационно - распорядительные мероприятия, которые включат в себя следующие действия:

1) оформить документацию о начале выполнения работ;

2) провести контрольные мероприятия правового характера на соответствие реализации деятельности законодательству и уставным документам фирмы;

3) назначить специалиста по инновационным проектам, подготовить приказ, должностную инструкцию;

4) обсудить с исполнителями управленческого мероприятия неуточненные детали для успешного выполнения работ [25].

Принятое решение, даже если оно верное, не всегда сможет реализоваться так, как было задумано. Как следствие, цель принятия решения может быть не достигнута. Чтобы определить, достигнута ли цель, необходимо осуществлять контроль.

Важной составляющей принятия управленческих решений является оценка проделанной работы. К сожалению, на заводу недостаточно развита оценка результативности управленческих решений, так как она имеет скорее формальное значение и на практике редко применяется.

Отсюда важно разработать показатели, с помощью которых будет возможна оценка эффективности принятия управленческих решений.

Этими показателями могут послужить:

1. рост экономических показателей;
2. повышение качества продукции;
3. экономия трудовых и материальных ресурсов;
4. облегчение работы персонала;
5. повышение заинтересованности в работе;
6. снижение травматизма;
7. улучшение климата в коллективе.

Таким образом, показатели будут применяться в зависимости от вида принимаемого управленческого решения.

Чтобы повысить эффективность управления организации в целом, необходимо определить наиболее важные организационные положения, чтобы субъекты, принимающие решения, смогли на них опираться.

На повышение принятия управленческих решений сильное воздействие осуществляет информационное обеспечение, которое должно быть всесторонним и всесторонне рассматривать реализацию принятого решения.

Таким образом, все перечисленные мероприятия направлены на организацию работы системы принятия управленческих решений.

Предложена более структурированная система принятия решения, позволяющая выявить проблему на основании информации о финансово-экономическом состоянии завода, направить ее решение в нужное русло, и посредством тщательного анализа разработать структурированный план по решению возникшей проблемы.

Согласно предложенной схеме, идеи по решению проблемы выдвигают не только руководители структурных подразделений, но и непосредственно рабочие данных отделов. Это позволяет более структурно решить возникшую проблему.

Важным аспектом в управленческой деятельности является осуществление контроля за качеством выполнения поставленных задач. В связи с этим в ходе проделанной работы была предложена система оценки эффективности принятия управленческих решений.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ходе выполнения работы были исследованы особенности принятия управленческих решений на базе Тверского пивоваренного завода «Афанасий».

В первой главе работе изучены теоретические аспекты принятия управленческих решений в организации. Рассмотрены понятие, сущность и этапы принятия управленческого решения, классификация управленческих решений, а также разобраны существующие методы и методики процесса принятия управленческого решения.

Принятие решения представляет собой выбор среди имеющихся вариантов действий, направленных на решение какой-либо проблемы, поэтому процесс принятия решения включает множество элементов, но обязательно в нем присутствуют такие, как проблемы, цели, альтернативы и решения.

При разработке процесса принятия управленческих решений при решении ключевых проблем организации, важно не только выявить те или иные проблемы, но и четко определить какой модели целесообразно придерживаться руководству, а также какими методами пользоваться.

На эффективность управленческих решений значительное влияние оказывает информационное обеспечение, которое должно быть комплексным и охватывать весь процесс принятия решений. Поэтому необходимым является повышение эффективности управленческих решений, что является главной предпосылкой рационального управления.

В ходе анализа, приведенного во второй главе работы, были получены следующие результаты:

Компания Тверской пивоваренный завод «Афанасий» является достаточно крупным производителем и поставщиком слабоалкогольной продукции не только на территории Тверской области, но и Центрального региона России. Организационная структура управления предприятием, действующая на пивоваренном заводе, позволяет установить четкость системы взаимодействия подразделений, обеспечивает единоначалие, разграничивает ответственность между отделами завода, дает возможность быстрой реакции исполнительных подразделений на указания, полученные свыше, обеспечивает полную персональную ответственность за результат своей деятельности.

Анализ финансового состояния завода за 2014-2016 года показал, что, несмотря на увеличение выручки от деятельности за анализируемый период на 104%, Тверской пивоваренный завод «Афанасий» значительно сократил показатель чистой прибыли (до 333 000 рублей относительно 134 945 000 рублям в 2014 году). Это обусловлено значительным увеличением (практически вдвое) коммерческих и управленческих расходов.

На сокращение чистой прибыли оказали существенное влияние и прочие расходы организации, которые составили в 2016 году 113 695 тысяч рублей, что на 136,6% больше показателя 2014 года. При этом прочие доходы увеличились в значительно меньшей степени и составили всего 59 518 тысяч рублей.

Анализ управленческой деятельности, позволил сделать вывод, что пивоваренный завод «Афанасий» использует метод принятия решений, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки большого количества информации, помогающий обосновать принимаемые решения. В процессе принятия решений учувствуют директор завода, выполняя главенствующую роль при выборе оптимального решения, главный технолог и главный механик – занимаются генерацией идей относительно возникших проблем, коммерческий директор проводит анализ эффективности всех предложенных вариантов.

По результатам проведенного анализа предложена более структурированная система принятия решения, позволяющая выявить проблему на основании информации о финансово-экономическом состоянии завода, направить ее решение в нужное русло, и посредством тщательного анализа разработать структурированный план по решению возникшей проблемы.

Согласно предложенной схеме, идеи по решению проблемы выдвигают не только руководители структурных подразделений, но и непосредственно рабочие данных отделов. Это позволяет более структурно решить возникшую проблему.

Важным аспектом в управленческой деятельности является осуществление контроля за качеством выполнения поставленных задач. В связи с этим в ходе проделанной работы была предложена система оценки эффективности принятия управленческих решений, которая должна включать в себя оценку по таким показателям как: рост экономических показателей, повышение качества продукции, экономия трудовых и материальных ресурсов, облегчение работы персонала, повышение заинтересованности в работе, снижение травматизма, улучшение климата в коллективе.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. О защите прав потребителей: Федеральный закон Рос. Федерации №2300-1 от 07.02.1992 г. – Информационно-справочная система «Гарант». – 2018.
2. ГОСТ Р 51303-99 «Торговля. Термины и определения».
3. Арустамов, Э. А. Организация предпринимательской деятельности. / Э. А. Арустамов, А. Н. Пахомкин, Т. П. Митрофанова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2011. – 244с.
4. Балдин, К. В. Управленческие решения. / К. В. Балдин, В. Б. Уткин, С. Н. Воробьев. – М: Юнити Дана, 2014. – 236 с.
5. Багриновский, К. А. Современные методы управления технологическим развитием / К. А. Багриновский, М. А. Бендиков, Е. Ю. Хрусталев. - М.: РОСПЭН, 2011. - 272с.
6. Бережной, В. И. Принятие управленческих решений. / В. И. Бережной. - Ставрополь.: Книга Ком, 2013.-143 с.
7. Брасс, А. А. Основы менеджмента. / А. А. Брасс. – Минск, 2015. – 250 с.
8. Варфоломеев, В. И. Принятие управленческих решений. / В. И. Варфоломеев. - М.: КУДИЦ ОБРАЗ, 2011. - 288 с.
9. Друкер, П. Ф. Эффективное принятие решений. / П. Ф. Друкер. - М.: Дашков и Ко, 2016. - 288 с.
10. Кабушкин, Н. И. Управленческие решения. / Н. И. Кабушкин. - М.: ОСТОЖЬЕ, 2014. – 184с.
11. Карась, Л. Ю. Системный анализ и принятие решений в деятельности менеджера. / Л. Ю. Карась. - М.: Дашков и Ко, 2013. – 151 с.
12. Карданская, Н. Л. Принятие управленческого решения. /Н. Л. Карданская. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 311 с.
13. Круглов, М. И. Стратегическое управление компанией: учебник для вузов. / М. И. Круглов. -М.: РДЛ, 2012. - 372 с.
14. Кулагин, О. А. Принятие решений в организациях. /О. А. Кулагин. - СПб.: Искра, 2011. – 148 с.
15. Ларичев, О. И. Теория и методы принятия решений. / О. И. Ларичев. – М: Новая Университетская Библиотека, 2014. – 368 с.
16. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: «Дело», 2015. – 702 с.
17. Платов, В. Я. Современные управленческие технологии. / В. Я. Планов. М.: Дело, 2010. – 372 с.
18. Титова, Н. Л. Разработка управленческих решений: курс лекций. / Н. Л. Титова. - М., 2014. – 168 с.
19. Тихомиров, Ю. А. Управленческое решение. / Ю. А. Тихомирова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 341 с.
20. Трояновский, В. М. Разработка управленческого решения. / Трояновский В.М. Ростов на Дону.: РДЛ, 2013. – 524с.
21. Фахрутдинова, А. З. Разработка управленческого решения. /А. З. Фахрутдинова. – Новосибирск: СибАГС, 2011. – 140 с.
22. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения. / Р. А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 314 с.
23. Официальный сайт ООО «Афанасий» - [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.afanasy.ru/>.
24. ООО «Частная пивоварня «Афанасий» - Финансовая отчетность - [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1027700139015\_7704209474\_OOO-ChASTNAYa-PIVOVARNYa-AFANASIY/balance.
25. Понятие управленческих решений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.upreshenia.ru/ponyatie-upravlencheskix-resheni.