

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Процесс принятия решений хорошо знаком каждому человеку. Решение – это выбор альтернативы. Например, выбор одежды - тоже принятие решения. Но принятие управленческого решения - это более сложная задача, так как это влияет на многих людей в организации, а также в целом на организацию. Принятие решения отражается на всех уровнях управления. Это основная работа менеджера. Как правило, принятие решения выгодно для одних и невыгодно для других частей организации. Эффективно работающий менеджер должен это понимать и идти порой на компромисс, не позволяя из-за возможных недостатков решения парализовать принятую идею. В этом случае следует учитывать, что непринятие решения - порой худший ход, чем принятие плохого решения.

Малый бизнес России в последние годы развивается быстрыми темпами. Малые предприятия оказывают все более существенное влияние на развитие российской экономики в целом.

Тема данной работы «Процессы принятия решений в организации».

Актуальность темы, исследуемой в данной работе, определяется с одной стороны важностью принятия решения для всей финансово-хозяйственной деятельности фирмы, а с другой тем, что в современной российской экономике все большее развитие получает малый бизнес.

Целью данной работы является изучение особенностей принятия управленческих решений в малом бизнесе. Для реализации поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- 1) Изучение сущности и содержания управленческих решений, их классификация и методы принятия.
- 2) Характеристика процесса принятия решений руководителями малых предприятий

3) Представление особенностей принятия решений на примере малого предприятия ООО «Колон».

4) Выявление проблем и предоставление рекомендаций по принятию управленческих решений в компании ООО «Колон».

Объектом исследования курсовой работы является компания, поставщик алкогольной продукции ООО «Колон».

Предметом исследования является теория и практика по принятию управленческих решений в малом бизнесе.

При проведении исследования были использованы следующие методы: проработка источников, различающихся по времени написания (исторический метод); анализ существующих источников по рассматриваемой проблематике (метод научного анализа); обобщение и синтез различных точек зрения, представленных в различных источниках (метод научного синтеза); рассмотрение объекта как системы (системный подход).

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что они позволяют оценить стиль руководства и принятия решений в малом бизнесе, а соответственно и эффективность управленческой деятельности, как с психологической, так и социально-экономической сторон, а также в предоставлении компании ООО «Колон» рекомендаций по разработке и принятию управленческих решений.

Структура данной работы включает введение, три главы, заключение, список использованной литературы и приложение.

Во введении обосновывается актуальность проблемы, отражаются цели, задачи и методы исследования, практическая значимость, дается краткая характеристика работы.

В первой главе представлена информация о сущности управленческого решения, рассматриваются различные аспекты содержания категории «управленческое решение», классификация управленческих решений и методы принятия решений, дается характеристика процесса принятия решений руководителями малых предприятий.

Вторая глава посвящена исследованию особенностям принятия решений на предприятии малого бизнеса ООО «Колон».

В третьей главе представлены рекомендации по разработке и принятию управленческих решений в ООО «Колон»

В заключении подводятся общие итоги исследования и делаются основные выводы по работе.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

1.1. Сущность и классификация управленческих решений, методы их принятия

Принятие решений пронизывает всю управленческую деятельность, решения принимаются по широкому кругу задач управления. Ни одна функция управления, независимо от того, какой орган ее осуществляет, не может быть реализована иначе как посредством подготовки и исполнения управленческих решений. [1]

Известный американский специалист по управлению Герберт Саймон назвал принятие решений «сутью управленческой деятельности». [2] Далее он отметил, что любая практическая деятельность состоит из «решения» и «действия». Управление, таким образом, можно рассматривать как процессы принятия решений и как процессы, содержащие действия.

В целом, категория «управленческое решение» обладает многоаспектным содержанием.[3]

Во-первых, это деятельность в системе управления, связанная нахождением, выбором и принятием определенных вариантов действий в управляемой системе, т.е. решение является этапом в процессе менеджмента.

Во-вторых, управленческое решение - это формула воздействия управляющей системы на управляемую. В этом аспекте управленческое решение представляет собой описание предполагаемых действий управляющей системы в управляемой.

В-третьих, управленческое решение - это организационно-практическая деятельность руководителя в управляемой системе по осуществлению принятого управляющей системой решения.

В-четвертых, решение является переходом от интеллектуальной деятельности в управляющей системе к организационно-практической деятельности в управляемой системе, т.е. является результатом работы управляющей системы.

Принятие обоснованного решения содержит элементы научного знания и элементы творчества, искусства.

Таким образом, управленческое решение представляет собой творческий акт субъекта управления, определяющий программу мероприятий по решению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования объекта и анализа сложившейся в нем проблемной ситуации.

Проблемная ситуация возникает в следующих случаях:

- 1) когда объект управления не выполняет поставленных задач;
- 2) когда в аппарате управления возникает предположение (на основе прогнозирования), что объект управления в будущем не сможет выполнять поставленные задачи;
- 3) когда возникают новые задачи, требующие иной методологии.

Мероприятия по решению возникающих проблем разрабатывает управляющая система, в составе которой можно выделить следующие группы работников:

- 1) менеджеры - лица, которые наделены правом окончательного суждения о качестве подготовленного решения и его утверждения;
- 2) специалисты-эксперты - лица, которые оценивают качество решения и отвечают за координацию и взаимосогласованность отдельных его аспектов;
- 3) специалисты-аналитики - лица, которые отвечают за подготовку, проработку решения (планово-экономические расчеты, работы с предварительными вариантами решения, его увязка и согласование);
- 4) исполнители - лица или подразделения, которые участвуют в разработке документов, отражающих принятые решения, осуществляют обработку информации.

Некоторые фазы решения могут выполняться одним и тем же человеком, выступающим в качестве эксперта, аналитика и исполнителя.

Решения должны быть научно обоснованными, т.е. приниматься на основе анализа конкретно складывающейся обстановки и с учетом объективно действующих экономических и социальных законов.

Решения должны быть целенаправленными и согласованными с ранее принятыми «реализованными решениями». Они должны приниматься только в пределах тех прав, которыми наделен руководитель.

Формулировка решения должна быть краткой, конкретной, исключающей возможность разночтения.

Решения должны быть действенными, т.е. приниматься и выполняться своевременно, когда этого требует сложившаяся обстановка.

Ключевым моментом в процессе менеджмента является принятие решения. Управленческие решения могут приниматься единолично, коллегиально и по согласованию.

В системе управления общественным производством принятие решения возлагается на менеджмент. Предоставленные менеджеру полномочия, ответственность за качество и эффективность принятых решений ставят его в особо сложные условия работы. На выбор решения влияет не только информация, подготовленная аппаратом управления, но и личная точка зрения менеджера на организацию исполнения решения. Собственное мнение менеджера связано со сложившимся опытом руководства и знаниями цели и предмета управления. При этом предпочтение отдается тому варианту решения, который субъективно близок менеджеру и отвечает его целевым ориентациям.

В преобладающем большинстве случаев сложная хозяйственная ситуация требует привлечения компетентных специалистов, совместная деятельность которых может способствовать проработке наиболее эффективного решения.

Для коллегиального принятия решений характерно то, что определенная часть участников обсуждения может административно не подчиняться данному руководителю. В системе коллегиального принятия решений могут возникнуть определенные противоречия в формах и способах выполнения отдельных мероприятий. В отличие от единоличного коллегиальное решение является продуктом коллективного обсуждения.

Решение по согласованию принимается при возникновении межведомственных проблем, когда необходимо не только участие в их обсуждении, но и визирование принятого решения руководителями всех предприятий, участвующих в его реализации.

В научной литературе управленческие решения классифицируются по различным признакам.

По степени охвата объекта менеджмента управленческие решения делятся на межведомственные, отраслевые, региональные, производственные.

По периоду, в течение которого решения действуют, они делятся на долгосрочные (в фирме - 5 лет), среднесрочные (более 1 года) и оперативные, текущие (менее 1 года).

По своему назначению различают решения целевые, программные, плановые, координирующие, регулирующие, корректирующие, контролирующие.

По сфере действия бывают экономические, социальные, организационные, технологические и технические решения.

По причинам возникновения решения бывают по предписанию, ситуационные, программные, инициативные и др.

Тем не менее, наиболее часто используется классификация управленческих решений в зависимости от подхода к принятию решения. В этом случае управленческие решения делятся на:

1) интуитивные решения,

2) решение на основе суждения,

3) рациональные решения. [4]

Интуитивное решение - это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Это, в первую очередь, свойственно авторитарным руководителям, считающим свое мнение, знания, а тем более интуицию, ощущение правильности основополагающими. Авторитарный руководитель, принимающий решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. Просто человек делает выбор. Это можно назвать озарением или шестым чувством, это и есть

интуитивные решения. [5] В то время как увеличение количества информации о проблеме может оказывать заметную помощь в принятии решений руководителям среднего звена, представителям высшего эшелона власти по-прежнему приходится опираться на интуитивные суждения. Более того, ЭВМ позволяют руководству уделять больше внимания данным, но не отменяют освященного временем управленческого интуитивного ноу-хау». Значительную зависимость руководителей высшего уровня от интуиции подтвердил в своих исследованиях и профессор Минцберг.

Согласно еще одному исследованию деятельности менеджеров высшего звена, 80 % опрошенных руководителей заявили, что обнаружили у себя наличие какой-то конкретной серьезной проблемы лишь благодаря «неформальному обмену информацией и интуиции».

В сложной организационной ситуации возможны тысячи вариантов выбора. Предприятие с достаточным количеством денег может, например, выпускать любую продукцию. Однако выпускать и продавать с прибылью ему удастся лишь некоторые ее виды. Более того, в ряде случаев руководитель вначале даже не знает возможных вариантов выбора. Так, авторитарный руководитель, полагающийся исключительно на интуицию, сталкивается с непреходящей случайностью. С точки зрения статистики шансы на правильный выбор без какого-либо приложения логики невысоки. Это, в принципе, на мой взгляд, и понятно, рациональности и логики в данных решениях нет.

Решения, основанные на суждениях, иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их не очевидна. Решение, основанное на суждении, - это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Руководитель использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом.

Суждение как основа организационного решения полезно, поскольку многие ситуации в организациях имеют тенденцию к частому повторению. А, если руководитель уже достаточно давно находится в данном коллективе, то у него накопился и соответствующий опыт, и перед своими подчиненными он выглядит вроде как харизматическая личность.

В этом случае ранее принятое решение может сработать снова не хуже, чем прежде. Простой пример касается найма людей, получивших образование в

области управления, что в крупной организации происходит множество раз в году. Несмотря на успехи психологического тестирования, ничего не придумано такого, что гарантировало бы успех в менеджменте на 100 %. Поэтому некоторые руководители могут принять основанное на суждении решение нанимать только обладателей определенной степени, получивших высокие оценки по программам обучения менеджменту, поскольку в прошлом именно они работали лучше, чем новобранцы с дипломами других степеней. Другой пример: решение предоставить компетентному секретарю право отвечать на всю рутинную корреспонденцию без внешнего контроля. Можно привести множество подобных примеров, ибо суждение является основой множества повседневных управленческих решений. Вот почему наниматели, как правило, придают большое значение опыту при найме на работу.

Поскольку решение на основе суждения принимается в голове управляющего, оно обладает таким значительным достоинством, как быстрота и дешевизна его принятия. Авторитарные лидеры, принимающие подобного рода решения, как правило, являются харизматическими управленцами и в глазах своих подчиненных их выбор в данном случае, как бы очевиден. В целом преимущество харизматического управления в том, что для многих руководителей это возможность избавиться от исполнительских функций, заняться стратегией развития и ее воплощением, то есть стать руководителем в прямом смысле этого слова. [6] Вера в такого руководителя огромна.

Оно опирается на здравый смысл, но истинный здравый смысл встречается очень редко. Это тем более верно, когда приходится иметь дело с людьми, т.к. зачастую ситуация искажается потребностями людей и другими факторами. Вероятно, более важно, что одного лишь суждения будет недостаточно для принятия решения, когда ситуация уникальна или очень сложна.

Суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая в самом деле нова, поскольку у руководителя отсутствует опыт, на котором он мог бы основать логический выбор. Сюда следует отнести любую ситуацию, новую для организации, например, изменение ассортимента производимых изделий, разработку новой технологии или опробование системы вознаграждений, отличающейся от действующей. В сложной ситуации суждение может оказаться плохим, поскольку факторов, которые необходимо учесть, слишком много для «невооруженного» человеческого разума, и он не в состоянии их все охватить и сопоставить.

Поскольку суждение всегда опирается на опыт, чрезмерная ориентация на последний смещает решения в направлениях, знакомых руководителям по их прежним

действиям. Из-за такого смещения руководитель может упустить новую альтернативу, которая должна была бы стать более эффективной, чем знакомые варианты выбора. В отличие от демократического стиля руководства, авторитарные руководители станут совещаться со своими подчиненными с целью узнать у них, что они думают о сложившейся ситуации. Еще важнее, что авторитарный руководитель, чрезмерно приверженный суждению и накопленному опыту, может сознательно избегать использования возможностей вторжения в новые области. Если довести эту мысль до конца, то боязнь новых сфер деятельности может кончиться катастрофой. Очень часто мы слышим слова: «Мы всегда делали это именно так». То есть авторитарный руководитель считает свое мнение и опыт основополагающими в данной ситуации.

Адаптация к новому и сложному, очевидно, никогда не будет простым делом. Нельзя исключить опасность неудачи из-за принятия плохого решения. Однако во многих случаях руководитель в состоянии существенно повысить вероятность правильного выбора, подходя к решению рационально.

Итак, по мнению большинства теоретиков и практиков, все же более оптимальным является рациональное решение.

Главное различие между решениями рациональным и основанным на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса, в котором демократические руководители и подчиненные находятся в тесной взаимосвязи по поводу обсуждения сложившейся ситуации. Но, естественно, принятие решения все же остается прерогативой руководителя.

Решение проблем, как и управление, - процесс, ибо речь идет о нескончаемой последовательности взаимосвязанных шагов. Руководитель заботится не столько о решении как таковом, сколько обо всем, связанным и проистекающим из него. Для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов. Поэтому процесс решения проблемы представляется как многоэтапный процесс.

Каждое принимаемое решение - это результат выбора наилучшего варианта по конкретным, установленным заранее критериям. [7] Одним из методов, позволяющих выбрать наилучший вариант, является платежная матрица. Она полезна, когда: то, что должно случиться, неизвестно; имеется разумно ограниченное число альтернатив: результаты решения зависят от выбранной альтернативы.

Руководитель редко имеет полное представление о том, что же он будет иметь в результате принятия решения, а чаще всего ему приходится действовать в условиях полной неопределенности. Поэтому очень важно оценить вероятность события, чтобы оно стало оптимистичным. Например, вложив капитал в кинокартину, можно иметь 500% прибыли, но вероятность большого успеха мала; но можно вложить в торговую сеть средства, которые будут давать 20% прибыли, но зато стабильно. Вероятность прямо влияет на определение ожидаемого эффекта.

Другой популярный метод - построение дерева решений, когда схематично представляют проблемы принятия решений, а результаты одного решения влияют на другое.

Еще один метод – метод прогнозирования, который предусматривает использование прошлого опыта и текущие допущения для принятия решения, касающегося будущего. Конечно, в этом случае очень важно иметь соответствующую информацию, которую и стремятся получить всеми доступными средствами.

Прогнозирование может быть количественным и качественным. Количественный метод применяется, когда имеется достаточное количество цифровых данных с высокой степенью достоверности. Наиболее распространенные количественные методы - анализ временных рядов (основан на допущении, согласно которому случившееся в прошлом дает хорошее приближение в оценке будущего) и причинно-следственное моделирование (попытка прогноза зависимости между рассматриваемым фактором и другими переменными). Первый исследует статистические данные, второй - динамику развития. Если же информации недостаточно, используются качественные методы: мнение жюри, совокупное мнение специалистов, занятых сбытом продукции (хороший агент «чувствует» рынок), строится модель ожидания потребителя (опрос клиентов и построение модели), экспертные оценки, когда специалисты разных областей анонимно и независимо друг от друга дают оценку проблеме и способам ее решения.

Нет единой стройной теории принятия решений, но есть полезные методы и есть полюса нелепости их использования и игнорирования. На одном полюсе находятся внушительные математико-логические теории, основанные на аксиомах о «рациональном поведении», позволяющие получить правильные, аргументированные решения. На другом полюсе находится наивное мнение, будто единственным требованием хорошего решения является определенность. То есть решение будет

достаточно хорошим руководством к действию, если будет применен такой способ его объявления, как громкий крик.

Позиция равнодушного отношения к выбору хороших решений выражается в случайности выбора и по существу означает бегство от трудностей.

Идеальное решение – количественно измеримое решение, так как для этого вида решений наиболее развиты процедуры их оценки и принятия.

Таким образом, управленческое решение представляет собой творческий акт субъекта управления, определяющий программу мероприятий по решению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования объекта и анализа сложившейся в нем проблемной ситуации. В научной литературе управленческие решения классифицируются по различным признакам, наиболее часто используется классификация управленческих решений в зависимости от подхода к принятию решения: интуитивные решения; решение на основе суждения; рациональные решения.

1.2. Характеристика процесса принятия решений руководителями малых предприятий

Прежде всего, стоит отметить, что большинство руководителей малых предприятий в настоящее время испытывают затруднения в решении управленческих задач, что, связано как с быстро меняющейся средой бизнеса, так и с самой неспособностью и незнанием ими специфики данного направления деятельности. [8]

Все управленческие задачи и принимаемые на их основе управленческие решения на малом предприятии можно разделить на несколько групп:

- 1) Стратегическое планирование деятельности предприятия.
- 2) Анализ и выявление скрытых проблем в деятельности.
- 3) Анализ и оценка внешней среды предприятия.
- 4) Планирование текущей деятельности предприятия.
- 5) Создание эффективной системы контроля за выполнением поставленных задач.

- 6) Создание системы внедрения нововведений.
- 7) Стимулирование продуктивной работы подчиненных.
- 8) Организация эффективного учета на предприятии.
- 9) Формирование функциональной структуры управления.
- 10) Анализ результатов деятельности предприятия.

Лидерство стратегического планирования не вызывает удивления и объясняется тем, что сама по себе задача выработки стратегии и построения планов предприятия на основе такой стратегии является новой для российской экономической практики. Стратегическое планирование не означает привязки к длительным временным интервалам. Оно лишь определяет способ планирования - движение от стратегии. Более того, чем более неопределенной является среда, тем короче должна быть длина планов для того, чтобы обеспечить гибкость и возможность корректировки действий.

Руководители малых предприятий ощущают наиболее острый недостаток знаний и умений, необходимых для решения этой принципиально новой управленческой задачи, ведь в опыте российских руководителей не существует ничего, что могло бы им помочь, а руководители малых и средних предприятий к тому же, как правило, не имеют специальной подготовки в сфере менеджмента. Даже те из них, кто начинал свою управленческую карьеру в дореформенный период, не имеет в этом смысле преимуществ перед более молодыми руководителями, поскольку их прежний опыт не связан с решением подобных задач.

На втором месте по степени трудности решения находятся сразу три управленческие задачи, которые также являются достаточно новыми для практики российских руководителей и не могут эффективно решаться на основе прежнего опыта:

- 1) анализ и выявление скрытых проблем в деятельности предприятия;
- 2) анализ и оценка внешней среды предприятия;
- 3) планирование текущей деятельности предприятия. [9]

То, что в состав этой группы попало традиционное, в общем-то, планирование текущей деятельности предприятия, подтверждает тезис об отсутствии четких

ориентиров, на которых построено текущее планирование. Сейчас в условиях высокой нестабильности и последствий финансово-экономического кризиса, таких как изменение структуры покупательского спроса, общее снижение платежеспособного спроса, недостаток оборотных средств, планирование объемов, ассортимента и других показателей может представлять для руководителей малого бизнеса значительную трудность.

Третье место по трудностям, возникающим при решении, занимает группа достаточно традиционных управленческих задач, в решении которых российские руководители чувствуют себя относительно уверенно. Это следующие задачи:

- 1) создание эффективной системы контроля за выполнением поставленных задач;
- 2) создание системы внедрения нововведений;
- 3) стимулирование продуктивной работы подчиненных;
- 4) организация эффективного учета на предприятии.

То, что создание системы внедрения нововведений для руководителей не представляет значительных трудностей, может быть связано не со степенью ее сложности, а с тем, что такая задача многими из них даже не ставится.

На четвертом месте оказались управленческие задачи, при решении которых у опрошенных руководителей практически не возникает затруднений. Это:

- 1) формирование функциональной структуры управления;
- 2) анализ результатов деятельности предприятия.

Вероятно, эти задачи воспринимаются подавляющим большинством руководителей малых фирм как стандартные, не требующие переосмысления, а потому и наиболее доступные для решения. [10]

Принятие управленческих решений в малых фирмах происходит, как правило, самим руководителем. В свою очередь вследствие разных причин и, прежде всего, в большинстве случаев вследствие не обладания в полном объеме знаниями, невозможностью обратиться к специалистам в данной области, руководители малых фирм склонны к принятию интуитивных решений, и, прежде всего, решений основанных на суждении.

Чисто интуитивное решение - это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Это, в первую очередь, свойственно руководителям, считающим свое мнение, знания, а тем более интуицию, ощущение правильности основополагающими. Руководитель малого предприятия, принимающий решение, как правило, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. Просто человек делает выбор. Это можно назвать озарением или шестым чувством, это и есть интуитивные решения. [11] В то время как увеличение количества информации о проблеме может оказывать заметную помощь в принятии решений руководителям среднего звена, представителям высшего эшелона власти по-прежнему приходится опираться на интуитивные суждения. Более того, ЭВМ позволяют руководству уделять больше внимания данным, но не отменяют освященного временем управленческого интуитивного ноу-хау». Значительную зависимость руководителей высшего уровня от интуиции подтвердил в своих исследованиях и профессор Минцберг.

Согласно еще одному исследованию деятельности менеджеров высшего звена, 80 % опрошенных руководителей заявили, что обнаружили у себя наличие какой-то конкретной серьезной проблемы лишь благодаря «неформальному обмену информацией и интуиции».

В сложной организационной ситуации возможны тысячи вариантов выбора. Предприятие с достаточным количеством денег может, например, выпускать любую продукцию. Однако выпускать и продавать с прибылью ему удастся лишь некоторые ее виды. Более того, в ряде случаев руководитель вначале даже не знает возможных вариантов выбора. Так, руководитель малой фирмы, полагающийся исключительно на интуицию, сталкивается с непреодолимой случайностью. С точки зрения статистики шансы на правильный выбор без какого-либо приложения логики невысоки. Это, в принципе, на мой взгляд, и понятно, рациональности и логики в данных решениях нет.

Решения, основанные на суждениях, иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их не очевидна. Решение, основанное на суждении, - это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Руководитель использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом.

Суждение как основа организационного решения полезно, поскольку многие ситуации в организациях имеют тенденцию к частому повторению. А, если руководитель уже достаточно давно находится в данном коллективе, то у него накопился и соответствующий опыт, и перед своими подчиненными он выглядит вроде как харизматическая личность.

Поскольку решение на основе суждения принимается в голове управляющего, оно обладает таким значительным достоинством, как быстрота и дешевизна его принятия. Лидеры малых фирм, принимающие подобного рода решения, как правило, являются харизматическими управленцами и в глазах небольшого числа подчиненных их выбор в данном случае, как бы очевиден. В целом преимущество харизматического управления в том, что для многих руководителей малых фирм это возможность избавиться от исполнительских функций, заняться стратегией развития и ее воплощением, то есть стать руководителем в прямом смысле этого слова. [12] Вера в такого руководителя огромна.

Оно опирается на здравый смысл, но истинный здравый смысл встречается очень редко. Это тем более верно, когда приходится иметь дело с людьми, т.к. зачастую ситуация искажается потребностями людей и другими факторами. Вероятно, более важно, что одного лишь суждения будет недостаточно для принятия решения, когда ситуация уникальна или очень сложна.

Суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая в самом деле нова, поскольку у руководителя отсутствует опыт, на котором он мог бы основать логический выбор. Сюда следует отнести любую ситуацию, новую для организации, например, изменение ассортимента производимых изделий, разработку новой технологии или опробование системы вознаграждений, отличающейся от действующей. В сложной ситуации суждение может оказаться плохим, поскольку факторов, которые необходимо учесть, слишком много для «невооруженного» человеческого разума, и он не в состоянии их все охватить и сопоставить.

Поскольку суждение всегда опирается на опыт, чрезмерная ориентация на последний смещает решения в направлениях, знакомых руководителям по их прежним действиям. Из-за такого смещения руководитель может упустить новую альтернативу, которая должна была бы стать более эффективной, чем знакомые варианты выбора. Еще важнее, что руководитель малых фирм – владелец фирмы, чрезмерно приверженный суждению и накопленному опыту, может сознательно избегать использования возможностей вторжения в новые области из-за боязни. Если довести эту мысль до конца, то боязнь новых сфер деятельности может

кончиться катастрофой. Очень часто мы слышим слова: «Я всегда делал это именно так». То есть руководитель считает свое мнение и опыт основополагающими в данной ситуации.

Таким образом, принятие управленческих решений в малых фирмах происходит, как правило, самим руководителем и чаще принимается интуитивно или на основе суждений.

В данной главе была отражена информация о теоретических аспектах темы «принятие управленческих решений», рассмотрена сущность управленческих решений, различные аспекты содержания понятия «управленческое решение», классификации управленческих решений, наиболее подробно рассмотрена классификация управленческих решений в зависимости от подхода к принятию решения, а также основные методы принятия решений. Описаны трудности и характеристика принятия управленческих решений руководителями предприятий малого бизнеса.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ООО «КОЛОН»

2.1. Общая характеристика компании ООО «Колон»

Компания ООО «Колон» была основана в 1998 году, деятельность компании заключается в закупке, хранении и оптовой продаже алкогольной продукции.

Миссия компании - формирование цивилизованного рынка алкоголя и забота о культуре и здоровье нации.

Основная цель компании - устойчивые лидирующие позиции на алкогольном рынке в качестве дистрибьютора и импортера.

Для достижения поставленной цели компания ставит перед собой следующие задачи:

- 1) Формирование сбалансированного ассортимента конкурентоспособной продукции, поиск новых и создание собственных торговых марок, отвечающих

тенденциям развития рынка;

2) Способность оперативно реагировать на изменяющиеся рыночные условия, оптимизировать внешние и внутренние бизнес-процессы, в соответствии с ними;

3) Ориентированность на клиента: персонализированный подход к нему, высокий уровень обслуживания по всем каналам сбыта помогает добиваться лучших результатов, а гибкая политика сотрудничества - взаимовыгодных решений;

4) Постоянное развитие дистрибьюторской сети в регионах и создание филиалов в ряде городов России.

5) Приближение к мировым стандартам путем предоставления конечному потребителю ассортимента высокого качества.

Корпоративные ценности ООО «Колон»:

1) Лидерство: компания стремится быть лидером во всех направлениях своей деятельности, синтезируя практику лидеров отрасли.

2) Ориентированность на результат: главное в работе - достижение цели, работа не ради процесса, а ради результата.

3) Компетентность: персонал компании - опытная команда профессионалов, обеспечивающая эффективную бизнес-коммуникацию с клиентами и поставщиками.

4) Развитие: компания постоянно развивает ассортимент и принципы работы с ним, создает эффективные решения и внедряет их в свою работу.

5) Надежность: компания дорожит своим именем и статусом на рынке, выполняя все взятые на себя обязательства перед партнерами и сотрудниками.

В ассортимент компании входит профессионально составленный портфель, включающий более 2 000 наименований. Продукция отвечает высоким запросам конечного потребителя и тенденциям рынка в целом. Компания работает во всех ценовых диапазонах и с различными категориями потребителей. Планируя ассортиментную политику, руководство компании выдвигает жёсткие требования, связанные с выбором своих стратегических партнеров, тем самым, обеспечивая высокий уровень качества всех продуктов ассортимента и его конкурентоспособные показатели.

Организационная структура ООО «Колон» представлена в приложении 1. Она является линейно-функциональной.

Среднесписочная численность работников составляет 68 человек. Средняя выручка за год составляет 300-350 млн. руб.

Таким образом, компания ООО «Колон» занимается закупкой, хранением и продажей алкогольной продукции и согласно Федеральному закону «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» по среднегодовому объему выручки и среднесписочной численности работников относится к предприятию малого бизнеса.

2.2. Анализ принятия решений в ООО «Колон»

Во второй главе было отмечено, что в большинстве малых фирм руководители подавляющее большинство решений принимают единолично, применяя авторитарный стиль руководства, и их решения носят, как правило, интуитивный характер. В данной главе будет рассмотрена практика принятия управленческих решений на малом предприятии ООО «Колон», которое занимается закупкой, хранением и оптовой продажей алкогольной продукции. Вполне справедливо утверждать, что каждый руководитель отличается собственным индивидуальным стилем в управлении коллективом в целом и в принятии решений в частности, что проявляется, прежде всего, в процессе общения руководителя с подчинёнными и в процессе принятия решения. Подобный вид деятельности сопряжен с достаточно высокой конкуренцией, что, наверное, и служит причиной проповедования в данной организации достаточно жесткого стиля управления и, прежде всего, на верхнем уровне.

Как и было показано во второй главе относительно принятия решений в малых фирмах в ООО «Колон» ключевые решения единолично принимаются генеральным директором и оформляются распорядительной документацией. Генеральный директор ООО «Колон» принимает решения в том, что касается стратегических альтернатив, авторитарно.

Однако, когда доходит речь до принятия решения на более низших уровнях, то здесь у менеджеров есть определенная свобода. Генеральный директор ООО «Колон» делегирует принятие повседневных решений на низшие уровни.

То есть можно, говорить, что генеральный директор сочетает в себе две стилевые тенденции: авторитарный стиль и демократический стиль. Как, в принципе, зачастую и бывает. Данное сочетание достаточно оптимально, причем не только для малых фирм, но и для средних. Конечно, если мы имеем ввиду индивидуального предпринимателя или же фирмы из 2-3 человек, то здесь, естественно, руководитель принимает все решения. Но если фирма чуть больше, но все же относится к малым, как ООО «Колон», то здесь нецелесообразно принимать каждое конкретное решение одним руководителем – его умения и времени просто не хватит, чтобы «все и вся контролировать».

В целом очень редко встречается на практике ситуация одного стиля руководства в чистом виде в силу указанных выше причин. Вот и у генерального директора ООО «Колон» прослеживаются черты демократического и авторитарного стилей управления в зависимости от ситуации. Основными решениями, которые единолично принимает генеральный директор ООО «Колон» являются решения заключения крупных договоров, согласование планов текущей и стратегической деятельности, создание эффективной системы контроля за выполнением поставленных задач, применение системы премирования, формирование функциональной структуры управления, анализ конечных финансово-хозяйственных результатов. Данные решения генеральный директор принимает после поступления ему соответствующей информации из внешней или внутренней среды фирмы.

На нижнем уровне решения принимаются начальником отдела продаж или начальником отдела снабжения, которые используют демократические начала, что более эффективно в повседневной деятельности, так как конкретные менеджеры имеют большее представление о ходе дел.

Рассмотрим конкретный процесс принятия решения в ООО «Колон».

В организации принимается решение о целесообразности предоставления скидки покупателю. Сумма покупки до скидки составила 450 000 руб. Покупатель просит у менеджера скидку в размере 5%. Анализируя ситуацию, менеджер выясняет, что стоимость продукции по закупочным ценам составляет 385 000 руб., т.е. торговая наценка «Колон» $16,9\% / (450-385) \times 100/385=16,9\%$ или 65 000 руб. Скидка покупателю приведет к сокращению наценки, что не выгодно предприятию. В данной ситуации менеджер советуется с начальником отдела продаж. В совместных расчетах они приходят к выводу, что для фирмы рационально предоставить покупателю скидку, но при условии приобретения несколько

большей партии товара. Начальник отдела продаж предлагает покупателю выбрать продукции на 550 000 руб. и получить скидку 5%. Это позволит сохранить абсолютную величину прибыли на прежнем уровне 65 000 руб. : $550\ 000 \times (16,9 - 5\%) = 65360$ руб.

Примером принятия другого решения является оценка целесообразности транспортировки продукции транспортом ООО «Колон» до покупателя в пригороде. Расстояние до точки местонахождения покупателя составляет 40 км от склада «Колон». Покупатель просит доставить ему продукцию, приобретенную на сумму 3 000 руб. Согласиться ли на доставку транспортом «Колон»? Для принятия такого решения специалисту по логистике следует рассчитать затраты на доставку. Затраты бензина на поездку автомобиля в обе стороны (80 км) составят около 10 литров по цене 13,5 за литр. Итого 135 руб. Как рассчитал специалист по логистике, общие затраты на поездку с учетом зарплаты грузчика и водителя составят 550 руб. данная информация была сообщена менеджеру, который, в свою очередь, сообщил ее руководству отдела. Руководитель отдела продаж посчитал такие затраты не обоснованными и принимает решение сделать клиенту скидку в размере 300 руб. (10%) при условии самовывоза продукции со склада.

Таким образом, принятие стратегически важных решений (разработка стратегии развития организации, политики в области качества, решение о наиболее важных и крупных заказах) характеризуется авторитарным стилем. Решение принимает руководитель (генеральный директор) единолично. Он действует по отношению к подчиненным властно, жестко закрепляя роли участников, осуществляет детальный контроль, сосредотачивает в своих руках все основные функции управления.

Во второй главе была дана общая характеристика предприятия малого бизнеса ООО «Колон», описан процесс принятия управленческих решений руководителем этого предприятия..

ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ И ПРИНЯТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ООО «КОЛОН»

3.1. Проблемы принятия решений в ООО «Колон»

В компании малого бизнеса ООО «Колон» можно выделить следующие проблемы, связанные с разработкой и принятием управленческих решений:

1. Проблема диагностики проблемной ситуации

Существуют два способа рассмотрения проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Т.е. руководитель узнает о проблеме потому, что не случается то, что должно было случиться. Затем при принятии определенных решений сглаживаются отклонения от нормы. Однако в ООО «Колон» руководитель рассматривает в качестве проблемы только ситуации, в которых должно что-то произойти, но не произошло.

Полностью определить проблему зачастую трудно, поскольку все части организации взаимосвязаны, контролировать все элементы очень сложно при авторитарном стиле управления. В результате, диагноз проблемы сам по себе часто становится процедурой в несколько шагов с принятием промежуточных решений.

2. Недостаток ресурсов для реализации принятого решения

Когда Генеральный директор ООО «Колон» разрабатывает управленческое решение, он должен отдавать себе отчет в том, что именно можно с ней сделать. Многие возможные решения для организации не являются реалистичными, поскольку у менеджеров недостаточно ресурсов для реализации принятых решений. Ограничения варьируются и зависят от ситуации и конкретных руководителей. Некоторые общие проблемы при реализации решения – это: неадекватность средств; недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт; неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам; потребность в новой технологии.

3. Проблема полноты списка альтернатив

Придерживаясь авторитарного стиля управления, Генеральный директор «Колон» редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу. Более того, рассмотрение очень большого числа альтернатив, даже если все они реалистичны, часто ведет к путанице.

Вместо поиска наилучшего возможного решения, руководитель продолжает перебирать альтернативы только до тех пор, пока не выявится такая, которая

удовлетворит определенному приемлемому минимальному стандарту. Он понимает, что поиск оптимального решения занимает чересчур много времени, дорого стоит или труден. Вместо него он выбирает решение, которое позволит снять проблему.

4. Проблема оценки альтернатив

При выявлении последствий выбора из определенных альтернатив необходима предварительная оценка.

При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия. Ясно, что любая альтернатива сопряжена с некоторыми отрицательными аспектами.

При оценке возможных решений директор ООО «Колон» часто руководствуется своими намерениями, которые мешают ему увидеть множество факторов, которые могут помешать достижению намеренного.

5. Проблема признания решения работниками

Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы. Простой выбор направления действий имеет малую ценность для фирмы. Для разрешения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть реализовано. Так как директор ООО «Колон» придерживается авторитарного стиля управления, то зачастую работники, которым необходимо реализовывать принятое решение, не понимают его целесообразности и не принимают его.

6. Отсутствие точной и своевременной информации

Отсутствие точной и своевременной информации (в том числе из-за отсутствия налаженных каналов ее распространения) влияет на то, что директор из-за недостатка информации запаздывает с решением проблем организации. То есть, ему приходится решать уже имеющиеся, довольно серьезные проблемы, в то время как их можно было спрогнозировать и, возможно, предотвратить заранее.

Таким образом, в ходе анализа процесса разработки и реализации управленческих решений в ООО «Колон» были выявлены следующие проблемы: проблема диагностики проблемной ситуации; недостаток ресурсов для реализации принятого решения; проблема полноты списка альтернатив; проблема оценки альтернатив; проблема признания решения работниками; отсутствие точной и своевременной информации. Стоит также отметить, что выявленные проблемы

вливают на эффективность функционирования организации в целом, поэтому их стоит решать.

3.2. Рекомендации по разработке и принятию управленческих решений в ООО «Колон»

Решение выявленных проблем способствует повышению показателей эффективности принятия управленческих решений и в целом функционирования компании ООО «Колон».

1. Проблема диагностики проблемной ситуации

Естественно, что часто руководитель не может сам точно определить источник проблемы, так как порой он находится от него через несколько ступеней управления. В данной ситуации только демократический стиль руководства с привлечением консультантов способен выявить проблему. Авторитарный руководитель в данной ситуации не будет ни с кем консультироваться, а обоснует свое суждение либо на интуиции, либо на опыте.

Первая фаза в диагностировании сложной проблемы - осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей. Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде. Это способствует также сокращению числа факторов, которые следует учитывать применительно к управлению. Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю информацию. Такую информацию для директора ООО «Колон» могут собирать его подчиненные на основе формальных методов, используя, например, вне организации анализ рынка, а внутри нее - компьютерный анализ финансовых отчетов, интервьюирование, информация от консультантов по управлению или опросы работников. Информацию руководитель может собирать и неформально, ведя беседы о сложившейся ситуации и делая личные наблюдения.

2. Недостаток ресурсов для реализации принятого решения

Ограничения корректирующих действий сужают возможности в принятии решений. Перед тем, как переходить к следующему этапу процесса, руководителю следует беспристрастно определить суть ограничений и только потом выявлять альтернативы. Если этого не сделать, как минимум, будет потеряна масса времени.

Еще хуже, если будет выбрано нереалистичное направление действий. Это усугубит, а не разрешит существующую проблему. Генеральному директору ООО «Колон» следует мотивировать и вовлекать менеджеров среднего звена в процессы разработки и выбора альтернатив и принятия решения, так как они располагают некоторой специфической информацией и знают некоторые особенности ситуации, а также возможность нахождения ресурсов. Окончательное решение должен принимать директор с учетом полученной информации. При формулировании задач, следует кратко и четко определить ограничения по использованию ресурсов и критерии, по которым будут оцениваться результаты.

3. Проблема полноты списка альтернатив

На этапе формулирования набора альтернативных решений проблемы, проблема полноты списка альтернатив является одной из сложных проблем в процессе выбора.

В лучшем случае желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать организации достичь своих целей.

Поэтому, руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными.

Иногда же оказывается, что лучшее решение проблемы связано с новым взглядом на нее, то есть с поиском новой альтернативы. Поэтому для решения данной проблемы также необходимо привлекать менеджеров среднего звена к разработке возможных альтернатив действий.

4. Проблема оценки альтернатив

При оценке возможных решений руководителю необходимо спрогнозировать то, что должно произойти в будущем. Будущее всегда неопределенно. Множество факторов, включая изменение внешнего окружения и невозможность реализации решения, может помешать воплощению намеченного.

Поэтому важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждого возможного решения в соответствии с намерениями. Если последствия какого-то решения благоприятны, но шанс его реализации невелик, оно должно оказаться менее желательным вариантом выбора. Такой подход

должен стать принципом при оценке альтернатив для Генерального директора ООО «Колон». Также данную проблему поможет решить метод прогнозирования, подробно рассмотренный в первой главе.

5. Проблема признания решения работниками

Уровень эффективности осуществления решения повысится, если оно будет признано теми, кого оно затрагивает. Признание решения редко однако бывает автоматическим, даже если оно явно хорошее.

Шансы на эффективную реализацию значительно возрастают, когда причастные к этому люди внесли в решение свою лепту и искренне верят в то, что делают.

6. Отсутствие точной и своевременной информации

Для устранения данной проблемы рекомендуется совершенствование информационной обеспеченности, а именно объединение компьютеров в локальную сеть и внедрение системы автоматизированного документооборота. Это повысит достоверность и оперативность движения информации, повысит эффективность взаимодействия подразделений компании, а также снизит трудоемкость и уровень затрат на канцелярские товары.

Таким образом, для решения проблем, связанных с разработкой и принятием управленческих решений, компании ООО «Колон» предлагаются следующие рекомендации:

1. Привлечение работников в процессы разработки управленческих решений.
2. Точная и краткая формулировка ограничений по ресурсам и критериев, по которым будут оцениваться результаты реализации решения.
3. При оценке альтернатив придерживаться принципа: если последствия какого-то решения благоприятны, но шанс его реализации невелик, то оно должно оказаться менее желательным вариантом выбора.
4. Использование метода прогнозирования.
5. Объединение компьютеров в локальную сеть и введение системы автоматизированного документооборота.

В третьей главе были описаны выявленные проблемы, связанные с разработкой и реализацией управленческих решений в компании ООО «Колон», даны рекомендации по устранению этих проблем.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Принятие решений – это функция руководителя любого уровня, в его подготовке принимают участие сотрудники данной и смежных организаций, возможно, специалисты консультационных организаций. Свою управленческую деятельность руководитель реализует через решения, поэтому они являются его основной «продукцией». Продуктом непосредственной деятельности руководителя является принятие грамотных решений. Выпуском же конкретной продукции занимаются те или иные исполнители на определенных рабочих местах. Принятие решений – это задача для руководителя, решаемая в процессе управления. В связи с этим знание технологии, методов принятия решений является необходимым элементом профессиональной квалификации руководителя.

Решение - это выбор альтернатив. Решения могут приниматься основываясь на интуиции, суждениях и методом рационального решения проблемы. Последний способ принятия решения способствует повышению вероятности принятия эффективного решения в новой сложной ситуации.

Принятие эффективных решений руководителями любого ранга – одно из наиболее важных условий успешного развития организации, ее выживания в конкурентной борьбе, успешной адаптации к изменениям внешней среды. Уровень экономической эффективности является важнейшей характеристикой системы управления и качества принимаемых управленческих решений. В целом, характеристика эффективности решения включает эффект решения, определяющий степень достижения целей, отнесенный к затратам на их достижение. Решение тем эффективнее, чем больше степень достижения целей и меньше затраты на их реализацию. При оценке эффективности управленческих решений необходимо обеспечить синтез экономических и социальных аспектов управления. В соответствии с этим должна разрабатываться и система критериев оценки эффективности.

Большинство руководителей малых предприятий в настоящее время испытывают затруднения в решении управленческих задач, что, связано как с быстро

меняющейся внутренней средой бизнеса, так и с самой неспособностью и незнанием ими специфики данного направления деятельности. Многие руководители малых предприятий ощущают наиболее острый недостаток знаний и умений, необходимых для решения этой принципиально новой управленческой задачи, ведь в опыте российских руководителей не существует ничего, что могло бы им помочь, а некоторые руководители малых и средних предприятий к тому же, как правило, не имеют специальной подготовки в сфере менеджмента. В целом, можно выделить несколько этапов разработки управленческих решений, фактическое число которых определяется самой проблемой. В принципе этапы разработки управленческих решений в малых фирмах аналогичны тем, что имеют место и в других организациях. Основное различие, заключается в том, что в малых фирмах роль руководителя определяющая во всех отношениях и некоторые из представленных этапов разработки решений в малых фирмах не так досконально прорабатываются. Принятие управленческих решений в малых фирмах происходит, как правило, самим руководителем. В свою очередь вследствие разных причин и, прежде всего, в большинстве случаев вследствие не обладания в полном объеме знаниями, невозможностью обратиться к специалистам в данной области, руководители малых фирм склонны к принятию интуитивных решений, и, прежде всего, решений основанных на суждении.

Практическая часть данной курсовой работы основывается на практике принятия управленческих решений на примере малого предприятия ООО «Колон». Вполне справедливо утверждать, что каждый руководитель отличается собственным индивидуальным стилем в управлении коллективом в целом и в принятии решений в частности, что проявляется, прежде всего, в процессе общения руководителя с подчинёнными и в процессе принятия решения. Как и было показано во второй главе относительно принятия решений в малых фирмах в ООО «Колон» ключевые решения единолично принимаются генеральным директором и оформляются распорядительной документацией. Генеральный директор ООО «Колон» придерживается авторитарного стиля принятия решений в том, что касается стратегических действий.

Однако когда доходит речь до принятия решения на более низших уровнях, то здесь у менеджеров есть определенная свобода. Генеральный директор ООО «Колон» посчитал нужным делегировать принятие повседневных решений на низшие уровни.

В ходе анализа процесса разработки и реализации управленческих решений в ООО «Колон» были выявлены следующие проблемы: проблема диагностики проблемной

ситуации; недостаток ресурсов для реализации принятого решения; проблема полноты списка альтернатив; проблема оценки альтернатив; проблема признания решения работниками; отсутствие точной и своевременной информации.

Для решения этих проблем, связанных с разработкой и принятием управленческих решений, компании ООО «Колон» предлагаются следующие рекомендации: привлечение работников в процессы разработки управленческих решений; точная и краткая формулировка ограничений по ресурсам и критериев, по которым будут оцениваться результаты реализации решения; при оценке альтернатив придерживаться принципа: если последствия какого-то решения благоприятны, но шанс его реализации невелик, то оно должно оказаться менее желательным вариантом выбора; использование метода прогнозирования; объединение компьютеров в локальную сеть и введение системы автоматизированного документооборота.

Таким образом, была достигнута основная цель написания работы – исследование особенностей принятия управленческих решений в малом бизнесе. Для достижения цели были решены все поставленные задачи.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Учебные пособия

1. Базарова Т. Ю., Еремина Б. Л. Управление персоналом: Учебник для вузов. 2-е изд., перераб и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. - 560 с.
2. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: Учебник для вузов по эконом.спец. — М.: Финпресс, 2000. — 1056 с.
3. Воробьев С.Н., Уткин В.Б., Балдин КВ. Управленческие решения. 2-е изд. - М.: 2006. — 496 с.
4. Гапоненко Т.В. Управленческие решения: Учебное пособие. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. - 284 с.
5. Гасанов А.З. Разработка управленческого решения: Учебное пособие. Новогорск: АГЗ МЧС России, 1999. - 108 с.
6. Карданская Н.Л. Управленческие решения. М.: ЮНИТИ, 1999, 439 с.
7. Карпов А. В. Психология принятия управленческих решений. - М.: 2005. — 584 с.
8. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения. 5-е изд., испр. - М.: Дело, 2002. — 392 с.

9. Мескон М. и др. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1997. — 704 с.
10. Мумладзе Р.Г. Менеджмент. - М.:Издательство «Палеолит», 2002. — 458 с.
11. Попов С.Г. Внешнеэкономическая деятельность фирмы. Особенности менеджмента и маркетинга : учеб. для вузов., М., 2012. - 720 с.
12. Савицкая Г.В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методологические аспекты. - М.: ИНФРА-М, 2017, 272 с.
13. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. - М.: КНОРУС, 1998. - 352 с.
14. Чудновская С.П. Разработка управленческих решений: Учебное пособие. — Тюмень: ТГУ, 2006. - 250 с.
15. Шапкин А.С., Шапкин В.А. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций. - М., 2005, 880 с.
16. Шекшня СВ. Управление персоналом современной организации. - М.: 2002. - 114 с.
17. Ярыгин С.В. Разработка управленческого решения. - Новогорск, Академия гражданской защиты МЧС РФ.: 2007. - 141 с.

Периодические издания

1. Аглицкий И., Кузьмин В. Делегирование полномочий в коммерческих организациях // Проблемы теории и практики управления. 2016. №12. С.61.
2. Бахур А.Б. Предприятие как средство достижения цели в условиях неопределенности // Менеджмент в России и за рубежом. 2016. №3, С. 14.
3. Волошин Д. Оценка эффективности управленческого учета предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2018. №10. С. 81.
4. Голубков Е.П. Сущность и характерные особенности управленческих решений // Менеджмент в России и за рубежом. 2011. № 2. С. 9.
5. Калабин А. Авторитарный руководитель // Кадровое дело. 2004. № 7, с. 28.
6. Калабин А. Преимущество харизматического руководителя // Кадровое дело. 2004. №2, с. 14.
7. Тяпкин С., Миронцева Ю., Комплексная оценка системы стратегического управления предприятием в условиях риска // Проблемы теории и практики управления. 2013. №3. С. 114.
8. Хант Дж. У. Управление людьми в компаниях. Руководство для менеджера. М.: ЗАО «Олимп — Бизнес», 2018.

Приложение 1

Организационная структура ООО «Колон»

Генеральный директор

Отдел снабжения

Начальник отдела снабжения

Менеджер по снабжению

Менеджер по снабжению

Юрисконсульт

Специалист по логистике

Водитель

Экспедитор

Отдел продаж

Начальник отдела продаж

Менеджер по продажам

Менеджер по продажам

Менеджер по продажам

Водитель

Бухгалтерия

Главный бухгалтер

Бухгалтер по товарным операциям

Бухгалтер по зарплате и налогам

Кассир

Заведующий складом