Федеральное агентство по образованию

Смоленский государственный университет

Кафедра экономики и менеджмента

Процесс разработки и принятия управленческих решений

(на примере ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»)

Курсовая работа

Выполнила:

Студентка 4 курса факультета управления

Шемелина А. А.

Научный руководитель:

Старший преподаватель Шевень Л.Н.

Смоленск

2010

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

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

Глава I. **Разработка и принятие управленческих решений как важнейшие элементы в управлении организацией**…………………….....6

1.1. Сущность, значение и функции управленческих решений ………………6

1.2. Этапы процесса принятия управленческих решений………………….....11

1.3. Организация процесса разработки управленческих решений…………..18

1.4 Контроль реализации управленческих решений……………………….…23

Глава II. **Анализ деятельности ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» и практические рекомендации по совершенствованию принятия управленческих решений** …………………………………………………….28

2.1. Общая характеристика ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»…….…..28

2.2. Опыт разработки и принятия управленческих решений в банке…….….33

2.3 Рекомендации по совершенствованию принятия управленческих решений………………………………………………………………………….36

**Заключение**……………………………………………………………….…….40

**Список использованной литературы**…………….………..………………..45

**Приложение**…………………………………………………………………….48

**ВВЕДЕНИЕ**

Каждый день в нашей жизни мы принимаем решения - большие и малые, связанные с бизнесом, с личными и общественными делами

Своевременное принятие правильного решения - главная задача любого менеджера. Неправильное решение может дорого стоить компании, иметь фатальные, непоправимые последствия. Поэтому важно, чтобы процесс принятия решений был хорошо известен любому менеджеру.

Принятие решений - это важный компонент делового успеха. Вот почему необходимо знать технику, факторы эффективности, методы и принципы принятия решений. Данная глава и раскрывает подробно эти вопросы, акцентируя внимание на их достоинствах и недостатках.

Процесс управления связан с непрерывной разработкой и принятием решений. Решения вырабатываются в каждом цикле управления, на всех его стадиях и при выполнении каждой функции. Задача по принятию решений, в конечном счете, сводится к согласованию целей отдельных исполнителей, координации их взаимодействий. Именно по средствам принятия и реализации решений осуществляется сам процесс управления.

Решение - это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели.

Разработка решений предусматривает развитие объекта управления и выбор регулирующих воздействий на него с целью достижения определенных технико-экономических показателей.

Решение является результатом оценки ситуации путем обработки информации и выступает как продукт управленческого труда, а информация в этом случае становится предметом труда. Все решении должны быть подчинены главной цели - выполнению поставленных задач.

Процесс принятия управленческих решений актуален в силу того, что все больше расширяются масштабы, количество элементов и взаимосвязей подсистем в организационных системах. Усложнение связей между элементами системы вызывает неопределенность в знании реальной структуры системы, что может быть связано с так называемым человеческим фактором, умышленным или специальным искажением информации и т.д.

Иногда определение управленческого решения ограничивают лишь выбором возможного варианта действий. Такой подход обедняет содержание этой категории теории менеджмента и не соответствует его сущности.

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

Существование любой организации невозможно без постоянного ежедневного принятия и реализации тех или иных решений на различных уровнях управления. Управленческие решения при этом направлены на достижение наиболее оптимального результата деятельности организационно-производственной системы.

Если управленческие решения будут приниматься грамотно и правильно, то они могут стать реальным инструментом достижения поставленных целей.

Объект исследования курсовой работы — разработка и принятие управленческих решений.

Предмет исследования курсовой работы — этапы и процедуры принятия и разработки управленческих решений.

Целью данной работы является рассмотрение и анализ процессов разработки и принятия управленческих решений. Для выполнения данной цели в работе предполагается решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие, сущность и значение управленческих решений;

- описать функции, которые выполняют управленческие решения;

- выделить этапы разработки и принятия решений;

- рассмотреть организацию процесса разработки и контроль за реализацией управленческих решений;

- рассмотреть опыт принятия управленческих решений на примере ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»;

- дать практические рекомендации по совершенствованию процесса принятия управленческих решений

В данной работе использовались работы следующих авторов: Балдин К.В, Башкатова Ю. И Веснин В. Р., Виханский О.С., Виссема Х., Венеделин, А.Г, Глущенко В.В, Глухов В.В, Голубков Е.П, Кохно П.А, Курочкин А.С, Лившиц А. С, Наумов А.И., Растригин Л.А, Старобинский Э.Е, Солнышков Ю.С , Филинов Н. Б., Чудновская С.Н, Чавкин А.М, Четыркин Е.М, Шегда А.В

**ГЛАВА 1. РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ КАК ВАЖНЕЙШИЕ ЭЛЕМЕНТЫ В УПРАЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

**1.1 СУЩНОСТЬ, ЗНАЧЕНИЕ И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Одно из множества определений менеджмента формулируется как сбор информации, разработка решений и организация их выполнения, что подчеркивает высокую значимость решений в управленческой деятельности.

Анализируя развитие менеджмента, нетрудно заметить, что его теория эволюционирует к разработке современных технологий принятия решений. Решения определяют такие направления менеджмента, как управление на основе контроля за исполнением, управление посредством экстраполяции прошлого в будущее, управление с помощью предвидения изменений, управление путем гибких экстренных решений.

Мировой и отечественной наукой в XX в. разработана новая область знаний - теория принятия решений. Возникшая при решении военно-стратегических задач, она распространилась и на область экономического управления. Сегодня существует научная база для принятия качественных управленческих решений.[30, c. 12]

Разработка эффективных решений - основополагающая предпосылка обеспечения конкурентоспособности продукции и фирмы на рынке, формирования рациональных организационных структур, проведения правильной кадровой политики и работы, регулирования социально-психологических отношений на предприятии, создания положительного имиджа и др.

На уровне предприятий и объединений число документально оформленных решений достигает в среднем трехсот в год, на более высоких уровнях их значительно больше. Выборочный анализ показывает, что четвертую часть всех решений (до 25%) можно было не принимать из-за их неисполнимости. Происходит это по самым разным причинам: нелепости целей, сложности контроля, "обтекаемости" принимаемых мер, отсутствия, сроков выполнения, закрепляемости ответственности за конкретными лицами. По существу отмеченное свидетельствует о браке в управленческой деятельности, порождающем серьезные экономические и социальные последствия (упущенную возможность, нерациональные затраты времени и средств, безответственность, снижение трудовой активности, разложение здорового психологического климата в коллективах). Поэтому организация глубокой проработки управленческих решений, грамотное оформление и соблюдение методологических принципов проведения этой работы приобретают особую актуальность.

Проблема принятия решений носит фундаментальный характер, что определяется ролью, которую играют решения в любой сфере человеческой деятельности. Исследования этой проблемы относятся к числу междисциплинарных, поскольку выбор способа действий - это результат комплексной увязки различных аспектов: информационного, экономического, психологического, логического, организационного, математического, правового, технического и др.[11, c. 29]

Синтезируя различные компоненты, управленческие решения выступают способом постоянного воздействия управляющей подсистемы на управляемую (субъекта на объект управления), что, в конечном счете, ведет к достижению поставленных целей. Это постоянное связующее звено между двумя подсистемами, без которого предприятие как система функционировать не может. Данное обстоятельство подчеркивает определяющее место управленческого решения в процессе управления (Приложение 1).

Содержание понятия "решение" по-своему интерпретируется в разных областях знаний. Так, в психологии исследуются принятие решений и решение проблем. При этом принятие решений рассматривается как этап важного акта, включающего такие психические компоненты, как цели, оценки, мотивы, установки.

Общая теория принятия решений, разработанная на основе математических методов и формальной логики, используется в экономике и имеет предпосылки для широкого распространения.

С позиции данной теории принятие решений - это выбор из множества наиболее предпочтительной альтернативы. Под решением же понимается:

* элемент множества возможных альтернатив;
* нормативный документ, регламентирующий деятельность системы управления;
* устные или письменные распоряжения необходимости выполнения конкретного действия, операции, процесса;
* регламентируемая последовательность действий для достижения поставленной цели;
* нечто, отражающее осуществление поставленной цели (материальный объект, число, показатель и др.);
* реакция на раздражитель.

Философская наука трактует решение как процесс и результат выбора цели и способа действий.

В экономической литературе понятие "решение" также неоднозначно и рассматривается как процесс, как акт выбора и как результат выбора. Решение как процесс предполагает временной интервал, в течение которого оно разрабатывается, принимается и реализуется. Решение как акт выбора включает этап принятия решений с соблюдением особых правил. Решение как результат выбора - это волевой акт, ориентированный на наличие альтернатив, сопредельных целей и мотивов поведения лица, принимающего решение.[10, c. 170]

Авторы работ по менеджменту в определение понятия "управленческое решение" включают организационные, психологические аспекты, положения общей теории принятия решений. Так, управленческое решение формулируется как:

* продукт управленческого труда, организационная реакция на возникшую проблему;
* выбор определенного курса действий из возможных вариантов;
* выбор предварительно осмысленной цели, средств и методов ее достижения;
* выбор способа действий, гарантирующего положительный исход той или иной операции.[4, c. 280]

Управленческое решение на предприятии представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии.

Исходя из приведенного определения можно выделить ряд аспектов решения: организационный, психологический, социальный, информационный, экономический.[15, c. 126]

Организационный аспект проявляется в организации, как разработки, так и выполнения управленческого решения. При этом реализуется ряд его функций, а именно направляющей, координирующей и мотивирующей, свидетельствующих о многогранности данного понятия.

Направляющая функция решений проявляется в том, что они принимаются исходя из долговременной стратегии развития предприятия, конкретизируются в многообразных задачах. Одновременно решения являются направляющей основой для реализации общих функций управления - планирования, организации, контроля, мотивации, которые реализуются через посредство решений.

Координирующая роль решений отражается в необходимости согласования действий исполнителей для реализации решений в утвержденные сроки и соответствующего качества.

Мотивирующая функция решений реализуется через систему организационных мер (приказы, постановления, распоряжения), экономических стимулов (премии, надбавки), социальных оценок (морально-политические факторы трудовой активности: самоутверждение личности, творческая самореализация).[7, c. 45]

Эффективность каждого управленческого решения в значительной мере зависит от выполнения и соотношения указанных функций как в ходе его подготовки, так и на этапе внедрения. С учетом этого управленческое решение становится реальным инструментом достижения поставленных целей.

Таким образом, управленческое решение представляет собой социальный акт, выражающий потребности, интересы коллектива, отдельных социальных групп, общества в целом. Решения даже в технической области (реконструкция предприятия, замена оборудования) затрагивают интересы работников, так как возникают проблемы сокращений, необходимость овладения новыми навыками и умениями. Результаты управленческих решений, особенно в крупных организациях, определяют судьбу десятков и сотен людей. Просчет функционального исполнителя в аппарате управления имеет частный характер, ошибка руководителя при принятии решений отражается на результатах работы, в крайних случаях может привести к банкротству, потере рабочих мест, массовым увольнениям. В силу этого ответственность руководителя – непременный атрибут управленческого решения.

**1.2 ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Процесс разработки управленческого решения включает три основных этапа:

* подготовки решения;
* принятия решения;
* организации выполнения решения.

Процесс принятия решений при кажущейся простоте очень непрост. В нем достаточно много тонкостей и подводных рифов, хорошо знакомых профессиональным менеджерам.

В каждой организации осуществляется разработка управленческих решений. И в каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, ее организационной структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой.

Тем не менее имеется общее, характерное для любого процесса принятия решений, где бы он ни осуществлялся. Это тот единый стержень, который формирует технологию разработки и принятия решений, используемую в любой организации.[17, c. 38]

В процессе принятия решений большое внимание уделяется использованию методов экспертного оценивания, предназначенных для работы как с количественной, так и с качественной информацией.

Основное назначение экспертных технологий — повышение профессионализма, а, следовательно, и эффективности принимаемых управленческих решений.

Возможны разные способы представления процесса принятия решений, в основе которых различные подходы к управлению: системный, количественный, ситуационный и т. д.[20, c. 63]

Основное внимание уделяют ситуационному подходу, поскольку он наиболее полно отражает проблемы, возникающие при управленческой деятельности, универсален и, по существу, содержит основные методы, связанные с принятием управленческих решений и используемые в других подходах.

Основные этапы процесса принятия управленческих решений:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. | 2. | | | 3. | | | 4. | 5. | |
| Получение информации о ситуации | Определение целей | | | Разработка оценочной системы | | | Анализ ситуации | Диагностика ситуаций | |
| 6. | | 7. | | | 8. | | | | 9. |
| Разработка прогноза развития ситуации | | Генерирование альтернативных вариантов решений | | | Отбор основных вариантов управляющих воздействий | | | | Разработка сценариев развития ситуации |
| 10. | | 11. | | | 12. | | | | 13. |
| Экспертная оценка  основных вариантов управляющих воздействий | | Коллективная экспертная оценка | | | Принятие решения ЛПР | | | | Разработка плана действий |
| 14. | | | 15. | | |
| Контроль реализации плана | | | Анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий | | |

*Подготовка к разработке управленческого решения.*

Первый блок этапов разработки управленческого решения включает такие этапы, как:

* получение информации о ситуации;
* определение целей;
* разработка оценочной системы;
* анализ ситуации;
* диагностика ситуации;
* разработка прогноза развития ситуации.

*Разработка управленческого решения*.

В состав второго блока этапов разработки управленческого решения входят:

* генерирование альтернативных вариантов решений;
* отбор основных вариантов управленческих воздействий;
* разработка сценариев развития ситуации;
* экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий.

*Принятие решения, реализация, анализ результата.*

В третий блок этапов разработки и реализации управленческого решения включены:

* коллективная экспертная оценка;
* принятие решения лицами, наделенными правом принятия решения (ЛПР);
* разработка плана действий;
* контроль реализации плана;
* анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий.[18, c. 44]

Рассмотрим их более детально.

1. Получение информации о ситуации.

Современные технологии принятия управленческих решений, в т. ч. возможности экспертного оценивания, позволяют при выработке и принятии управленческих решений лицом, принимающим решения (ЛПР) учитывать основные аспекты взаимодействия "ситуация - ЛПР" за счет возможности использования качественных и количественных оценок как формализуемых, так и неформализуемых составляющих ситуации, в которой ЛПР осуществляет активные управленческие воздействия.

Для адекватного представления ситуации, как правило, используются не только количественные данные, но и данные качественного характера. Это обеспечивается с помощью широко используемых в процессе принятия решений экспертных технологий . [6, c.265]

Получаемая информация о ситуации принятия решения должна быть достоверной и достаточно полной.

2. Определение целей.

Большое значение имеет определение целей, стоящих перед организацией. Только после их определения можно осуществлять определение факторов, механизмов, закономерностей, ресурсов, влияющих на развитие ситуации. При принятии важных решений, последствия реализации которых могут сыграть значительную роль, цели, к достижению которых стремится организация, необходимо представлять четко. Разработаны и используются методы формирования деревьев цели, позволяющих определить иерархическую структуру системы целей, и деревьев критериев, позволяющих оценить степень достижения целей.

Четкое определение цели является неотъемлемой составляющей процесса управления.

3. Разработка оценочной системы.

В процессе выработки управленческого решения большое значение имеет адекватная оценка ситуации, различных ее аспектов, учитывать которые необходимо при принятии решений, приводящих к успеху. [11, c. 124]

4. Анализ ситуации.

Имея необходимую информацию о ситуации и зная цели, к достижению которых стремится организация, можно приступать к анализу ситуации.

Основной задачей анализа ситуации является выявление факторов, определяющих динамику ее развития.

Сначала проводится содержательный анализ и на качественном уровне устанавливаются основные моменты, позволяющие выявить факторы, к изменению степени и характера воздействия которых ситуация чувствительна.

Для выявления факторов, определяющих развитие ситуации, могут быть использованы специально разработанные методы такие, как факторный и корреляционный анализ, многомерное шкалирование и др. [7, c. 73]

5. Диагностика ситуации.

При анализе ситуации важно выделить ключевые проблемы, на которые необходимо в первую очередь обратить внимание при целенаправленном управлении процессом, а также характер их влияния. В этом и состоит задача диагностики ситуации.

6. Разработка прогноза развития ситуации.

Особую роль при принятии решений играют проблемы, связанные с оценкой ожидаемого развития анализируемых ситуаций, ожидаемых результатов реализации предлагаемых альтернативных вариантов решений. [19, c. 29]

Не прогнозируя ход развития событий невозможно управлять.

7. Генерирование альтернативных вариантов решений.

Генерирование альтернативных вариантов решений, управляющих воздействий и т.д. может осуществляться либо непосредственно, либо с помощью специальных экспертных процедур.

Процедуры генерирования альтернативных вариантов могут предусматривать как специальную организацию и проведение экспертиз с использованием методов типа мозговой атаки, методов Цвики и т.д., так и создание автоматизированных систем генерирования альтернативных вариантов в сложных, но достаточно структурируемых случаях. [22, c. 59]

8. Отбор основных вариантов управленческих воздействий.

После того, как разработаны альтернативные варианты управленческих воздействий, представленные в виде идей, концепций, возможной технологической последовательности действий, возможных способов реализации предлагаемых вариантов решений должен быть осуществлен их предварительный анализ с целью отсева заведомо нежизнеспособных, неконкурентоспособных вариантов или вариантов, заведомо уступающих другим, также предложенным для рассмотрения.

9. Разработка сценариев развития ситуации.

Сценарии ожидаемого развития ситуации играют важную роль при принятии управленческих решений. Основная за дача разработки сценариев - дать ЛПР ключ к пониманию ситуации и наиболее вероятного ее развития.

Одной из основных задач при разработке сценария является определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденции ее развития, а также определение альтернативных вариантов динамики их изменения. [23, c. 73]

10. Экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий.

На этом этапе выработки управленческого решения имеется уже достаточно много информации об основных альтернативных вариантах управленческих воздействий и наиболее вероятных сценариях развития ситуации при их использовании.

11. Коллективная экспертная оценка.

При принятии важных управленческих решений целесообразно использование коллективных экспертиз, обеспечивающих большую обоснованность и, как правило, большую эффективность принимаемых решений.

12. Принятие решения ЛПР.

Результаты экспертиз по сравнительной оценке альтернативных вариантов решений либо единственного решения, если разработка альтернативных вариантов не предусматривалась, поступают к ЛПР.

13. Разработка плана действий.

Решение принято. Однако не менее важная задача добиться его успешной реализации.

Для этого необходимо выработать план действий, поскольку от выбранного состава действий, последовательности их осуществления, намеченных сроков и, пожалуй, самого главного - ресурсов, обеспечивающих осуществление действий, исполнителей, которым предстоит эти действия осуществить, зависит очень много. [16, c. 247]

14. Контроль реализации плана.

Обеспечение эффективной деятельности организации предполагает непрерывный контроль за ходом реализации, принятых планов действий.

Современные управленческие технологии, использующие компьютерное сопровождение, дают возможность одновременно отслеживать ход реализации значительного числа мероприятий в области маркетинга, производства, поставок и т.д.

**1.3 ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Каждый процесс (в том числе и разработка и реализация управленческих решений) нуждается в организации.

В понятие «организация разработки управленческого решения» включаются мероприятия по совершенствованию совместной работы различных звеньев и подразделений предприятия, а также отдельных его сотрудников в рамках процесса подготовки решения на основе установленных регламентов, инструкций, нормативов, норм ответственности других директивных документов. [18, c. 52]

Организация разработки управленческих решений включает в себя ряд направлений.

1. Формирование целевых межфункциональных групп, которые создаются на временной основе в составе представителей различных подразделений и уровней управления. При этом реализуется цель использования специальных знаний и опыта работников для решения конкретных и часто сложных проблем.
2. Использование прямых горизонтальных связей без подключения высшего руководства, что сокращает сроки разработки, повышает ответственность и мотивацию исполнителей
3. Формирование вертикальных связей, усиливающих централизацию с соблюдением соподчиненности в разработке решений по исполнителям.
4. Применение формальных правил и процедур, что предполагает разработку и принятие на предприятии специальных инструкций (нормативов) по выполнению определенных действий.
5. Рационализация структуры решений по масштабу объекта, целевому характеру и по периоду времени.
6. Минимизация повторно принимаемых решений.
7. Обеспечение процесса разработки решений необходимыми материальными , финансовыми и информационными ресурсами.
8. Формирование банка данных решения проблемной ситуации. С этой целью формируются картотеки:
   1. карточек проблемных ситуаций, в которых отражается характеристика ситуации, цель принятия решения и существующие ограничения;
   2. технологических карт принятия управленческого решения (в которых указываются в логической последовательности результаты мыслительной деятельности по выбору предпочтительного варианта: цели, альтернативы, оценка вероятности реализации и др.)
   3. карточка решения, которая заполняется на основе технологических карт и содержит ответы на такие вопросы, как:

* причина возникновения проблемы,
* потенциальные последствия непринятия решения,
* лицо, ответственное за принятие решения,
* подразделения и лица, привлеченные к разрешению ситуации,
* первичная информационная база для разработки решения,
* практические мероприятия, проведение которых необходимо для разрешения проблемной ситуации,
* исполнители и лицо, ответственное за реализацию решения.[27, c. 94]

Структурная карточка решения включает три раздела, в которых последовательно излагаются характеристика ситуации и ее потенциальные последствия; действия и решения, принятые для устранения проблемы; практические меры по выполнению принятого решения.

Наличие такой картотеки позволяет сократить время на выбор рационального решения, упорядочивает работу по его поиску.

1. Обеспечение процесса принятия решений качественной информацией. Информация – сведения об окружающем мире (объектах, явлениях, событиях, процессах), которые уменьшают имеющуюся степень неопределенности, неполноты знаний, отчужденные от их создателя и ставшие сообщениями (выраженными на определенном языке в виде знаков и записанными на материальном носителе), которые можно воспроизводить устным, письменным или другим способом (с помощью условных сигналов, технических средств, например вычислительной техники и т.д.). Основные параметры качества информации – полнота, достоверность, релевантность, интерпретируемость. К основным причинам, ограничивающим достоверность информации, относят множественность и субъективность оценок, вариабельность счетных алгоритмов (например, могут использоваться разные способы расчета амортизации), вариабельность представления – можно показать дебиторскую задолженность в полном объеме, чтобы не ухудшать картину финансового состояния фирмы или уменьшить задолженность, создав резерв по сомнительным долгам. Данные релевантны, если они:

* своевременны, т.е. поступают пользователю в нужном объеме и в нужное время;
* обладают прогностической ценностью;
* могут быть использованы в системе обратной связи и их можно использовать для подтверждения или корректировки ранее сделанных шагов в отношении определенной фирмы;
* представлены в виде, пригодном для использования в управленческом процессе;
* соответствуют проблеме.[18, c. 55]

1. Использование интеллектуальных информационных систем и систем поддержки принятия решения. Отличительные особенности информационных интеллектуальных систем по сравнению с обычными информационными системами состоят в следующем:

* интерфейс на языке пользователя с употреблением бизнес-понятий, характерных для предметной области пользователя;
* способность объяснять свои действия и подсказывать пользователю, как правильно вводить экономические показатели;
* представление модели экономического объекта и его окружения в виде базы знаний и средств дедуктивных и правдоподобных выводов в сочетании с возможностью работы с неполной и неточной информацией;
* способность автоматического обнаружения бизнес-закономерностей в накопленных фактах и включения их в базу знаний.

Информационные интеллектуальные системы особенно эффективны применении к слабо структурированным проблемам, в которых отсутствует строгая формализация, и для решения которых применяются эвристические процедуры, позволяющие в большинстве случаев принимать решения.[13, c. 248]

1. Делегирование процесса выработки управленческих решений с учетом их важности.
2. Предупреждение появления отрицательной синергии при принятии групповых и коллективных решений. Основными причинами появления отрицательной синергии при принятии групповых и коллективных решений являются следующие:

* явное замедление процесса выработки решения вследствие амбиций или недостаточного профессионализма и ответственности отдельных членов управленческой группы (команды) или представителей коллектива;
* приспособленчество отдельных членов группы к одной из альтернатив решения;
* отсутствие у части коллектива собственного мнения по обсуждаемому вопросу;
* тенденциозный подбор исходной информации из-за коллективных предпочтений;
* склонность к авантюрам в группе по принципу «на миру и смерть красна»;
* нерациональное распределение ролей в группе;
* отсутствие процедур, препятствующих появлению парадокса голосования.

1. Одним из направлений организации разработки управленческих решений является формирование и реализация требований к их оформлению. Оформленное решение становится документом. Как известно, к основным видам документации относятся организационная, распорядительная, плановая, отчетная, документы переговорной и совещательной деятельности, информационно-справочная, информационно-аналитическая, регистрационно-контрольная. Очевидно, что решения получают оформление в форме плановой организационной и распорядительной документации.[18, c. 58]

Итак, организация разработки и реализации управленческих решений – деятельность по упорядочению работы различных звеньев и подразделений предприятия, а также отдельных его сотрудников в рамках подготовки, принятия и реализации решений на основе регламентов, создания организационных форм и распределение обязанностей с учетом сложности и трудоемкости соответствующих функций и процедур компетентности и загруженности разработчиков и исполнителей решения.

**1.4 КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Контроль -- это одна из основных функции управления, представляющая собой процесс обеспечения достижения целей, поставленных организацией, реализации принятых управленческих решений.

При помощи контроля руководство организации определяет правильность своих решений и устанавливает потребность в их корректировке.

Процесс контроля - это, с одной стороны, процесс установления стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и их отклонения от этих стандартов; с другой - процесс отслеживания хода выполнения принятых управленческих решений и оценки результатов в ходе их выполнения.

Основная причина необходимости контроля -- это неопределенность, являющаяся неотъемлемым элементом будущего и присущая любому управленческому решению, выполнение которого предполагается в будущем.[16, c. 214]

Между прогнозировавшимся развитием ситуации при принятии управленческого решения и реальным развитием ситуации принятия решения всегда неизбежен некоторый зазор, некоторые отклонения, поскольку принятие решения осуществляется на основании того или иного видения ситуации, той или иной модели ситуации, которая всегда является неполной.

Насколько удачна модель и эффективно принятое управленческое решение, зависит от профессионализма менеджера, принимающего решения. Поэтому при осуществлении контроля оценивается и измеряется как ход выполнения принятых организацией решений, так и соответствие принятых ранее решений реализовавшемуся развитию ситуации принятия решения.

Кроме того, нельзя забывать, что исполнители принятых решений - люди, а не машины и возможны отклонения в ходе выполнения принятых решений, и по этой причине, например может быть неэффективным взаимодействие работ между различными подразделениями внутри организации, может быть недостаточно правильно понято задание, наконец, исполнитель может заболеть, его может переманить конкурент и т. д.

Отсутствие надежной системы контроля, и как следствие эффективной обратной связи, может привести организацию к кризисной ситуации, что и стало причиной краха многих крупных и мелких организаций. Если принятое ранее решение оказалось недостаточно эффективным или ошибочным, то именно хорошо отлаженная система контроля может позволить своевременно это установить и внести коррективы в действия организации.[17, c. 176]

Хорошо отлаженная система контроля своевременно выявляет проблемы. Это справедливо и для решений, содержащих элемент риска, так как она позволяет выявить те положительные аспекты и сильные стороны, которые определились в организации при осуществлении ее деятельности.

Любая функция управления может эффективно действовать только при наличии эффективно действующей системы контроля. Функция контроля является всеобъемлющей. Она не является только полномочиями специально назначенного контролера. Функцию контроля должен осуществлять любой руководитель.

Контроль подразделяется на *предварительный, текущий и заключительный.*

*Предварительный* контроль осуществляется до начала работ. На этом этапе контролируются правила, процедуры и линия поведения, чтобы убедиться, что работа развивается в правильном направлении. На этом этапе контролируются, как правило, человеческие, материальные и финансовые ресурсы. Контроль поступающей и исходящей из организации информации - самостоятельная управленческая задача, которой ни один руководитель не вправе пренебрегать.

*Текущий* контроль осуществляется непосредственно в ходе выполнения работ организацией в соответствии с принятыми решениями. Как правило, он осуществляется непосредственным начальником и основан на измерении фактических результатов проделанной работы. Основным инструментом осуществления контроля является обратная связь. Она позволяет установить наметившиеся отклонения в ходе выполнения работ и принять корректирующие решения.

*Заключительный* контроль осуществляется после того, как работа выполнена. Если в процессе заключительного контроля отсутствует возможность непосредственно влиять на ход выполнения работы, то результаты контроля могут быть учтены при проведении последующих работ. Еще одной важной функцией заключительного контроля является его определяющая роль при реализации функции мотивации. Мотивация осуществляется по результатам контроля.[27, c. 173]

Основными составляющими процесса контроля являются выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов, осуществление корректирующих действий. Стандарты - это конкретные цели, степень достижения которых может быть измерена. Для каждой из таких целей должны быть определены временные рамки их выполнения и критерии, позволяющие оценить степень их достижения при выполнении работы. Только четкие количественные показатели позволяют сопоставить конкретные результаты работы, конкретные результаты принятых решений с запланированными.

Конечно, не любая цель может быть выражена количественно, но, используя аппарат обследований и опросов, экспертных оценок, вербально числовых шкал, можно получить инструментарий, позволяющий пусть в первом приближении, но количественно оценить степень достижения цели, не имеющей четкого количественного выражения.

Заметим также, что для оценки степени достижения такого рода целей могут быть использованы косвенные количественные критерии. Так, например, для оценки степени удовлетворенности работой исполнителей может служить такой критерий, как процент сотрудников, уволившихся за год из организации. Отсутствие же возможности измерить результат принятого ранее решения и выполненной работы делает невозможным реальное осуществление контроля.

Измеримость степени достижения цели позволяет определить, выполнены ли установленные стандарты, т. е. реализовать вторую составляющую процесса контроля. На этой стадии также важно определить норму допустимого отклонения от стандарта, которая устанавливается с учетом масштаба и поэтому часто может выражаться в процентах или долях единицы. На этой стадии принимается решение о целесообразности корректировки принятых ранее решений. Основная задача контроля на этой стадии состоит в том, чтобы выявить действительно важные отклонения, а не мелочи, которые практически не оказывают влияния на достижение поставленных организацией целей.[8, c. 301]

Естественно, что затраты на осуществление контроля не должны превышать полученного в результате осуществления контрольных мероприятий эффекта.

Третья составляющая контроля -- принятие необходимых корректирующих решений. В зависимости от сопоставления результатов выполненной работы, принятого ранее решения со стандартом, если отклонения незначительны, можно ничего не предпринимать.[3, c. 75]

Если отклонения превышают допустимую норму, то необходимы корректирующие действия. Однако может случиться, что изменившаяся ситуация принятия управленческого решения потребует пересмотра принятых ранее стандартов и установленных норм.

При установлении системы контроля целесообразно придерживаться таких принципов, таких как: осмысленность и однозначное восприятие стандартов сотрудниками, двустороннее общение с сотрудниками, отсутствие чрезмерного контроля, установление жестких, но достижимых стандартов, вознаграждение за достижение установленных стандартов и норм.

Контроль должен быть своевременным и гибким, ориентированным на решение поставленных организацией задач и соответствующим им. Непрерывность контроля обеспечивается специально разработанной системой мониторинга хода реализации работ и принятых решений. Для более эффективного осуществления контроля выполнения достаточно большого числа работ и принятых решений целесообразно использовать сетевые и ленточные графики, диаграммы Ганта, матричные расписания и т. д.

В заключение хочу отметить, что эффективное функционирование системы контроля в современном управленческом контуре невозможно без использования современной вычислительной техники и современных систем поддержки и сопровождения процесса выработки и принятия управленческих решений.

**ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ХОУМ КРЕДИТ ЭНД ФИНАНС БАНК» И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**2.1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»**

ООО "Хоум Кредит энд Финанс Банк", один из лидеров российского рынка банковской розницы, работает на российском рынке с 2002 года.

По итогам 2009 (МСФО) года активы банка составили 96 476 млрд. рублей, капитал – 26 832 млрд. рублей, кредитный портфель – 67 416 млрд. рублей. Чистая прибыль по итогам 2009 года составила 5 179 млрд. рублей.

По состоянию на 31 декабря 2009 года доля «Хоум Кредит» на рынке товарного кредитования составила 28%, доля на рынке кредитных карт – 8,5%. Региональная сеть Банка состоит 82 представительств, 181 офисов и 6 филиалов на территории России. Продукты Банка представлены в 32 тыс. точках продаж. Клиентами Банка являются более 17 млн. человек.

Банк успешно вышел на рынок депозитов для физических лиц. За 2009 год депозитная база банка увеличилась в 9 раз – с 810 млн. руб. на конец 2008 года до 7 млрд. руб. Банк входит в систему страхования вкладов под номером 170 в реестре банков-участников системы страхования вкладов.

Банк активно работает с текущими счетами, дебетовыми картами, активно развивает собственную сеть банкоматов, состоящую сегодня из 250 банкоматов.

Основа работы Банка в России – принцип ответственного кредитования и прозрачности бизнеса. Благодаря передовым технологиям кредитования Банк предлагает клиентам простые и быстрые решения, объективные условия и стремится к взаимовыгодному партнерству. В Банке принят Кодекс ответственного кредитования.

В ноябре 2009 года вклад «Хоум Кредит» в развитие финансового сектора России был отмечен наградой в рамках V торжественной церемонии вручения Национальной банковской премии. Победу в номинации «Лидер в области кредитования населения» Банку «Хоум Кредит» присудило жюри, в состав которого вошли представители банковской отрасли России, профильных комитетов Государственной Думы и Совета Федерации.

Банк является членом Ассоциации российских банков, Ассоциации региональных банков, Национальной валютной ассоциации, Национальной фондовой ассоциации и Московской международной валютной биржи.

Аудит Банка по международным стандартам финансовой отчетности проводит компания KPMG. Аудит по российским стандартам финансовой отчетности проводит ООО «Финансовые и бухгалтерские консультанты».

Банк "Хоум Кредит" является членом Группы "Хоум Кредит" (Home Credit Group). Компании Группы "Хоум Кредит" осуществляют свою деятельность на финансовых рынках Центральной и Восточной Европы, а также Центральной Азии и Дальнего Востока. Общий объем выданных Группой кредитов на конец 2007 года составил 3,3 млрд евро. Группа "Хоум Кредит" является одним из лидеров на рынках потребительского кредитования Чешской Республики (с 1997 года), Словацкой Республики (с 1999 года), Российской Федерации (с 2002 года) и Республики Казахстан (с декабря 2005 года). В 2006 году Группа "Хоум Кредит" вышла также на рынки Украины, Беларуси, в декабре 2007 года - на рынок Китая.

Группа "Хоум Кредит" является членом группы компаний PPF, основанной в 1991 году и занимающейся страхованием и потребительским кредитованием, а также оказывающей комплексные услуги по управлению активами. За 17 лет своей деятельности группа компаний PPF стала ведущим международным финансовым инвестором, управляющим активами объемом около 8.8 млрд. евро на 30 июня 2008 года.

Банк является членом Ассоциации российских банков, Ассоциации региональных банков, Национальной валютной ассоциации, Национальной фондовой ассоциации и Московской международной валютной биржи.

Аудит Банка по международным стандартам финансовой отчетности проводит компания KPMG. Аудит по российским стандартам финансовой отчетности проводит ООО "Финансовые и бухгалтерские консультанты".

Банк входит в систему страхования вкладов под номером 170 в реестре банков-участников системы страхования вкладов.

Home Credit - зарегистрированный знак обслуживания ООО "Хоум Кредит энд Финанс Банк". Лицензия Банка России № 316 от 31 марта 2003 года.

Высшим органом банка является общее собрание акционеров, которое должно проходить не реже одного раза в год. На нем присутствуют представители всех акционеров банка на основании доверенности. Общее собрание правомочно решать вынесенные на его рассмотрение вопросы, если в заседании принимает участие не менее трех четвертей акционеров банка.

Общее руководство деятельностью банка осуществляет совет банка. На него возлагаются также наблюдение и контроль за работой правления банка. Состав совета, порядок и сроки выборов его членов определяет общие направления деятельности банка, рассматривает проекты кредитных и других планов банка, утверждает планы доходов и расходов и прибыли банка, рассматривает вопросы об открытии и закрытии филиалов банка и другие вопросы, связанные с деятельностью банка, его взаимоотношениями с клиентами и перспективами развития.

Непосредственно деятельностью коммерческого банка руководит правление. Оно несет ответственность перед общим собранием акционеров и советом банка. Правление состоит из председателя правления (президента), его заместителей (вице-президентов) и других членов.

Заседания правления банка проводятся регулярно. Решения принимаются большинством голосом. При равенстве голосов голос председателя является решающим. Решения правления проводятся в жизнь приказом председателя правления банка. При правлении банка обычно создаются кредитный комитет и ревизионная комиссия.

В функции кредитного комитета входят: разработка кредитной политики банка, структуры привлекаемых средств и их размещения; разработка заключений по предоставлению наиболее крупных ссуд (превышающих установленные лимиты); рассмотрение вопросов, связанных с инвестированием, ведением трастовых операций.

Ревизионная комиссия избирается общим собранием участников и подотчетна совету банка. В состав ревизионной комиссии не могут быть избраны члены совета и правления коммерческого банка. Правление банка предоставляет в распоряжение ревизионной комиссии все необходимые для проведения ревизии материалы. Результаты проведенных проверок комиссия направляет правлению банка.[17, c. 214]

В целях обеспечения гласности в работе коммерческих банков и доступности информации об их финансовом положении их годовые балансы, утвержденные общим собранием акционеров, а также отчет о прибылях и убытках должны публиковаться в печати (после подтверждения достоверности представленных в них сведений аудиторской организацией).

В целях оперативного кредитно-расчетного обслуживания предприятий и организаций - клиентов банка, территориально удаленных от места расположения коммерческого банка, он может организовывать филиалы и представительства. При этом вопрос об открытии филиала или представительства коммерческого банка должен быть согласован с ГУ ЦБ РФ по месту открытия филиала или представительства.

Филиалами банка считаются обособленные структурные подразделения, расположенные вне места его нахождения и осуществляющие все или часть его функций. Филиал не является юридическим лицом и совершает делегированные ему головным банком операции в пределах, предусмотренных лицензией ЦБ РФ. Он заключает договоры и ведет иную хозяйственную деятельность от имени коммерческого банка, его создавшего.

Представительство является обособленным подразделением коммерческого банка, расположенным вне места его нахождения, не обладающим правами юридического лица и не имеющим самостоятельного баланса. Оно создается для обеспечения представительских функций банка, совершения сделок и иных правовых действий. Представительство не занимается расчетно-кредитным обслуживанием клиентов и не имеет корреспондентского счета. Для осуществления хозяйственных расходов ему открывается текущий счет.

**2.2 ОПЫТ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В БАНКЕ**

Современному человеку, в общем, и руководителю кредитной организации, в частности, ежедневно приходится принимать решения, которые оказывают в той или иной степени влияние на жизнь окружающих их людей (предоставление банком кредита клиенту, расчёт налоговым инспектором налоговых платежей, планирование финансовой деятельности компании и т.п.)

Сегодня большинство решений (около 90%) принимаются по типичным ситуациям, для решения которых применяется стандартная принятая в банке модель с внесением необходимых корректировок. Тем не менее, достаточно часто имеют место нетипичные решения, которые могут носить разовый характер, однако требуют особенного подхода в силу своей новизны и индивидуальности. Виды принятия решений можно сформулировать следующим образом:

* Стандартные. Они принимаются по многократно отработанному механизму и не требуют принципиально новых подходов к решению проблем.
* Селективные. Свобода действий проявляется в установленных руководством банка рамках.
* Адаптационные. При принятии решения формируется новый подход на основе сформулированных и проверенных ранее подходах.
* Инновационный. Принимаемые решения не имели ранее аналогов и требуют нестандартного подхода.

К сожалению, в Банке служба менеджмента практически не развита, управленческие решения принимаются, как правило, руководителями предприятий на основе их личного опыта, то есть сугубо субъективно. Обратная связь – контроль за выполнением решений практически отсутствует. Но, как ни странно, чаще всего принятие правильного управленческого решения подчиняется всем описанным в работе процессам, и, вне зависимости от знаний принимающих решение, проходит через все три стадии, но гораздо более сложным путем. Вот реальная ситуация, наглядно демонстрирующая технологию принятия решения.

В банке сложилась очень запутанная процедура отправки клиентских платежей электронной почтой. На самом деле, электронная связь с Центральным Банком только начала внедряться. Методических рекомендаций со стороны ЦБ России также не существовало. Банк участвовал в эксперименте. В то же время, использование технологии электронных платежей сулило серьезные преимущества по скорости прохождения платежей клиентов банка. Ситуация усложнялась тем, что у банка было несколько корреспондентских счетов в других коммерческих банках. Принятие решения о направлении средств клиентов и контроль за состоянием корсчетов возлагались на Управляющего банком, который был занят и другими проблемами.

Налицо – проблема, ее непонимание со стороны руководства и полное отсутствие готовых вариантов решения. В технологическом процессе участвовали четыре звена: операционисты-кассиры, принимающие клиентские платежи, заведующий кассой, старший операционист-кассир и Управляющий. Цепочка принятия решения была сильно запутана и не поддавалась формализации.

Как часто и бывает, признание проблемы произошло на эмоциональном уровне руководителем, когда возникла очередная нештатная ситуация. В банке не было менеджера – тогда это было не принято, решать проблему самому руководителю было достаточно трудно, поэтому проблему «перевесили» на отдел автоматизации.

Отдел автоматизации в силу своих профессиональных качеств выполнил первую стадию принятия управленческого решения: был осуществлен сбор всей информации, касающейся данной проблемы, проанализированы пути выхода из нее, были изучены методы, использованные другими банками – участниками эксперимента. В результате, на стол руководителя легли несколько вариантов решения проблемы. К чести руководителя, он не стал принимать единоличное решение, а собрал всех специалистов отделов, связанных с данной проблемой.

На совместном совещании (почти метод экспертной оценки) было выработано приемлемое для всех решение.

Отдел автоматизации разработал необходимое программное обеспечение и началась обкатка принятого решения. Через месяц, на уровне руководства, вернулись к данной проблеме, решение было откорректировано с учетом наработанного опыта. В результате были разработаны документы, полностью описывающие технологический процесс: «Регламент обработки клиентских платежей» и Инструкции для каждого звена обработки.

Сейчас данный механизм функционирует без сбоев, не требуя к себе никакого внимания руководства. Только после выработки решения удалось задуматься о технологии его принятия. Четко прослеживаются все три стадии принятия управленческого решения, и если бы в банке работал квалифицированный менеджер, удалось бы избежать многих проблем при разработке решения, путь пройденный интуитивно был бы значительно короче.

**2.3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕДУР РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Следует подчеркнуть, что решение считается готовым только тогда, когда достигнуты желаемые результаты. Руководитель сам должен участвовать во всех этапах принятия решения, но прежде всего его роль заключается в выборе наиболее подходящего решения из предложенных вариантов и в принятии окончательного решения. Руководитель обычно принимает решение один, но всё чаще практикуется принятие решений группой. Поэтому руководитель должен быть хорошо подготовлен и к работе с группой.

Процесс принятия решений с точки зрения рационального использования времени следует усовершенствовать. Важнейшими моментами такого усовершенствования можно считать следующие:

1. Следует принимать множество решений, которые имеют общие подходы при их реализации;

2. На этапе принятия окончательного решения, принятое решение должно быть безальтернативным;

3. Нельзя допускать наложения решений друг на друга, т.е. не следует принимать несколько решений по одному и тому же вопросу;

4. Решения нельзя переносить;

5. Обычное перепоручение исполнения решения от одного лица другому следует изжить;

6. Решение должно соответствовать уровню организации и сотрудничества;

7. По повторяющимся решениям составляются правила их принятия. Следует добавить, чтобы они были правильно поняты на практике и соответствовали времени их выполнения с учетом произошедших изменений;

8. Процесс принятия решений надо развивать в сторону участия и эффективности. При этом нельзя забывать, что принимать участие в принятии решений не означает только присутствие при окончательном его утверждении. Наиболее значимым является участие в предварительных мероприятиях;

Решения должны быть эффективными. Это означает, что надо шире привлекать в процесс принятия решений руководителей и других лиц, имеющих прямое к ним отношение.

Прежде чем принимать решения, люди мысленно проигрывают различные варианты, считая это лучшим способом найти оптимальный. Поэтому мне кажется, что будет полезным привести здесь несколько практических советов:

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

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

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

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

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

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

Для облегчения ориентации в проблемной ситуации необходимо ответить сначала на несколько вопросов.

1. Нуждается ли проблема в сложном, многоступенчатом, либо простом решении?

2. Проблема ли это вообще, или ясна альтернатива?

3. Ясна ли последовательность шагов в решении?

Решения, принимаемые вами, должны быть в фарватере политики фирмы. Вы можете изменить политику, но очень осторожно, без срывов и кардинальных перемен. Стратегия фирмы должна позволить увидеть перспективы развития.

Возможные проблемы должны быть предсказуемы и не ставить руководство фирмы в тупик. Ситуации по неожиданным и незнакомым проблемам постарайтесь решить традиционным способом. Подобный путь создает предпосылки для совершенствования планирования будущего компании.

4. Это реально существующая или надуманная проблема?

5. Эта проблема связана с финансовыми и материальными затратами или с людьми?

Деньги и персонал определяют жизнеспособность любой компании. Поэтому высший руководитель должен обязательно курировать и контролировать финансы и кадры.

6. Что произойдет, если решение не принимать?

К быстрому решению подталкивают обычно конфликтные ситуации. Здесь на эмоции полагаться не следует. Эмоции - плохой советчик. И часто бывает так; если с решением подождать, проблема исчезает сама собой. В таких случаях лучшее решение – не принимать никакого.

Таким образом, каким бы хорошим ни казался руководитель, но если он не умеет принимать решений, то он не может долго оставаться на посту руководителя. Искусству принимать решения можно научиться и постоянно совершенствоваться.Факт принятия одного решения является лишь составной частью эффективного процесса принятия решений. Каждый руководитель любого ранга должен чётко представлять свою долю в этом широком процессе.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

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

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

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения: принятие решения; реализация 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.

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

На ***стадии реализации решения*** принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

Каждый процесс (в том числе и разработка и реализация управленческих решений) нуждается в организации.

В понятие «организация разработки управленческого решения» включаются мероприятия по совершенствованию совместной работы различных звеньев и подразделений предприятия, а также отдельных его сотрудников в рамках процесса подготовки решения на основе установленных регламентов, инструкций, нормативов, норм ответственности других директивных документов.

В силу названных причин можно дать только общие рекомендации по организации выра­ботки и реализации решений.

1. На эффективность принимаемых решений наибольшее вли­яние оказывает информационная база, которая используется при анализе проблемы и принятии решения.

2. Не менее важным элементом рассматриваемой проблемы является доведение решений до исполнителей. Основные реко­мендации по решению этой части проблемы могут быть сформу­лированы в следующем виде:

а) не допустить искажения содержа­ния решения при его доведении исполнителям (на различных уровнях управления реализацией этого решения);

б) обеспечить координированные действия всех исполнителей на достижение целей принятого решения.

3. После доведения принятого решения до исполнителей ус­пех его реализации во многом зависит от правильного выбора ис­полнителей.

4. Для эффективного исполнения всеми исполнителями дол­жны быть созданы определенные благоприятные условия.

5. Для обеспечения достижения желаемого результата при ре­ализации управленческого решения немаловажную роль играют контроль и обратная связь, в том числе установленная процедура внесения изменений в принятое решение и подведение итогов.

ООО "Хоум Кредит энд Финанс Банк", один из лидеров российского рынка банковской розницы, работает на российском рынке с 2002 года.

По итогам 2009 (МСФО) года активы банка составили 96 476 млрд. рублей, капитал – 26 832 млрд. рублей, кредитный портфель – 67 416 млрд. рублей. Чистая прибыль по итогам 2009 года составила 5 179 млрд. рублей.

По состоянию на 31 декабря 2009 года доля «Хоум Кредит» на рынке товарного кредитования составила 28%, доля на рынке кредитных карт – 8,5%. Региональная сеть Банка состоит 82 представительств, 181 офисов и 6 филиалов на территории России. Продукты Банка представлены в 32 тыс. точках продаж. Клиентами Банка являются более 17 млн. человек.

Банк успешно вышел на рынок депозитов для физических лиц. За 2009 год депозитная база банка увеличилась в 9 раз – с 810 млн. руб. на конец 2008 года до 7 млрд. руб. Банк входит в систему страхования вкладов под номером 170 в реестре банков-участников системы страхования вкладов.

Банк активно работает с текущими счетами, дебетовыми картами, активно развивает собственную сеть банкоматов, состоящую сегодня из 250 банкоматов.

Основа работы Банка в России – принцип ответственного кредитования и прозрачности бизнеса. Благодаря передовым технологиям кредитования Банк предлагает клиентам простые и быстрые решения, объективные условия и стремится к взаимовыгодному партнерству. В Банке принят Кодекс ответственного кредитования.

К сожалению, в Банке служба менеджмента практически не развита, управленческие решения принимаются, как правило, руководителями предприятий на основе их личного опыта, то есть сугубо субъективно. Обратная связь – контроль за выполнением решений практически отсутствует. Но, как ни странно, чаще всего принятие правильного управленческого решения подчиняется всем описанным в работе процессам, и, вне зависимости от знаний принимающих решение, проходит через все три стадии, но гораздо более сложным путем.

Итак, процесс принятия решений с точки зрения рационального использования времени следует усовершенствовать. Важнейшими моментами такого усовершенствования можно считать следующие:

1. Следует принимать множество решений, которые имеют общие подходы при их реализации;

2. На этапе принятия окончательного решения, принятое решение должно быть безальтернативным;

3. Нельзя допускать наложения решений друг на друга, т.е. не следует принимать несколько решений по одному и тому же вопросу;

4. Решения нельзя переносить;

5. Обычное перепоручение исполнения решения от одного лица другому следует изжить;

6. Решение должно соответствовать уровню организации и сотрудничества;

7. По повторяющимся решениям составляются правила их принятия. Следует добавить, чтобы они были правильно поняты на практике и соответствовали времени их выполнения с учетом произошедших изменений;

8. Процесс принятия решений надо развивать в сторону участия и эффективности. При этом нельзя забывать, что принимать участие в принятии решений не означает только присутствие при окончательном его утверждении. Наиболее значимым является участие в предварительных мероприятиях;

Таким образом, решения должны быть эффективными. Это означает, что надо шире привлекать в процесс принятия решений руководителей и других лиц, имеющих прямое к ним отношение.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

* + 1. Российская Федерация. Федеральный закон о банках и банковской деятельности от 02.12.1990 N 395-1
    2. Балдин К.В. Воробьев С.Н. Уткин В.Б. Управленческие решения. Учебник - М.: Дашков и Ко, 2008. – 496 с.
    3. Башкатова Ю. И. Управленческие решения / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. М., 2003 – 89 с.
    4. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. - 504 с
    5. Виссема Х. Менджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 239 с.
    6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, прочесс: учебник. - М., 1996. - 416 с.
    7. Венеделин, А.Г. Подготвка и принятие управленческого решения: Методологический аспект/ А.Г.Венделин. – М.: Экономика, 1977. – 150 с.
    8. Гвишиани Д.М.Организация и управление. – Изд. 3-е, перераб. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998. – 332 с.
    9. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник.3-е изд., перераб. и доп. –М.: ИНФРА-М, 1999. – 489 с.
    10. Глухов В.В. Основы менеджмента. Учебно-справочное пособие. - СПб.: Специальная литература, 1995. - с.260.
    11. Глущенко В.В. Разработка управленческого решения. – М.: Конверсия и прогресс, 1997. – с.456 с.
    12. Голубков Е.П. Какое принять решение? (Практикум хозяйственника). – М.: Экономика, 1990. – 189 с.
    13. Джон Диксон. Проектирование систем: изобретательство, анализ и принятие решений. - М.: «Мир», 1969, -440с.
    14. Имитационные системы принятия экономических решений./ Под ред. К.А.Багриновского, В.С. Прокопова. – М.: Наука, 1989.
    15. Кохно П.А. Менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 1993, - с.210.
    16. Курочкин А.С. Организация управления предприятием: Учебник. – К.: МАУП, 1996. – 346 с.
    17. Курочкин А.С. Управление предприятием: Учеб. пособ–К.: МАУП, 1998. –209 с.
    18. Лившиц А. С. Управленческие решения: учебное пособие – М.:КНОРУС, 2009. – 248 с.
    19. Лугачев М.И. Методы социально-экономического прогнозирования. – М.: 1999. – 289 с.
    20. Майданчик Б.И., Карпунин М.Б., Любенецкий Л.Г. и др. Анализ и обоснование управленческих решений. М.: Финансы и статистика, 1997. – 311 с.
    21. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: «Дело», 1992. – 567 с.
    22. Растригин Л.А., Пономарев Ю.П. Экстраполяционные методы проектирования и управления. – М.: Машиностроение, 1996. – 120 с.
    23. Ромащенко В.Н. Принятие решений: ситуации и советы. – Киев: Политиздат Украины, 1990.
    24. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом/ Изадние 4-е, перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 1998. – 368 с.
    25. Солнышков Ю.С. Обоснование решений: (Методологические вопросы). – М.: Экономика, 1980. – 168 с.
    26. Туленков Н.В. Введение в тeорию и практику менеджмента: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 1998. – 456 с.
    27. Филинов Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений: учебное пособие – М.: ИНФРА-М, 2009. – 308 с.
    28. Чавкин А.М. Методы и модели рационального управления. М.: ЮНИТИ, 2001. – 391 с.
    29. Четыркин Е.М. Статистические методы прогнозирования. – М.: Статистика, 1997. – 200 с.
    30. Чудновская С.Н. Управленческие решения. Учебник – М.: Эксмо, 2007. – 368 с.
    31. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. – К.: Товариство «Знання», КОО, 1998. – 389 с.
    32. www.homecredit.ru

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

**Управляющая подсистема управления –**

**субъект принятия решения**

Управленческие решения (прямая связь)

(обратная связь)

Информация об исполнении решения

**Управляющая подсистема управления –**

**объект исполнения решения**

Рис.1. Место управленческих решений в процессе управления