**Контрольная работа по дисциплине: «Основы менеджмента»**

**на тему: Сущность и роль управленческих решений**

**Введение**

**Управленческое решение**- это выбор альтернативы, т.е. способа решения. Оно является существенной и неотъемлемой частью общей работы каждого руководителя.

*Менеджмент* - эта форма управленческой деятельности, которая должна обеспечивать упорядоченною работу соответствующей системы, ее целостность, нормальное функционирование и развитие.

Современный менеджер должен быть и организатором, и другом, и учителем, и экспертом в постановке задач, и лидером, и человеком, умеющим слушать других и все это только для начала. Он должен знать своих прямых подчиненных, их способности и возможности выполнения конкретной поручаемой им работы. Менеджер должен знать условия, связывающие предприятие и работников, защищать интересы тех и других на справедливой основе.

Очень важна такая черта менеджера, принимающего управленческие решения, как профессионализм. В обычной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решения – гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки, знания техпроцесса, используемого в производстве, опыта. Совсем не каждый сотрудник организации, а только обладающий определенными профессиональными знаниями и навыками наделяется полномочиями самостоятельно принимать управленческие решения.

В современный период, особенно в связи с работой в условиях рыночной экономики складываются объективные факторы, ведущие к усложнению задач принятия управленческих решении. Расширяются масштабы и разнообразие экономического и социально-культурного общения между странами всего мира. Более сложными и разветвленными становятся финансовые, экономические, социальные, технические, организационные связи. Ускоряется темп общественно-политических процессов, увеличивается объем информации, которую нужно переработать и использовать. Стремительно развивается наука и техника. В этих условиях необходимо учитывать ограниченность природных и трудовых ресурсов, усложнение объектов управления, повышение сложности решаемых задач.

Все это предъявляет повышенные требования к качеству управленческих решений и к оперативности их принятия и реализации. Современные методы кооперации труда и организации комбинированного производства и управления требуют исключительно высокой трудовой и производственной дисциплины, формирования сплоченного коллектива, большой творческой отдачи работников в процессе труда, системного подхода к решению проблем управления производством. В связи с этим возникает проблема развития демократических форм подготовки и принятия управленческих решений, рационального сочетания принципа единоначалия с коллегиальностью и коллективностью в выработке и принятии управленческих решений.

В данной работе я рассматриваю сущность управленческих решений, характерные особенности управленческих решений, факторы, определяющие их качество и эффективность. В этой работе я использовала научные труды таких авторов: Майкл Х. Мескон, В.Р. Веснина, О.С. Виханского, А.И. Наумова, журналы «Менеджмент в Росси и за рубежом», Интернет.

# 1. Управленческие решения в менеджменте

Управленческое решение *-* это обдуманный вывод о необходимости осуществить какие-то действия или воздержатся от них, связанные с достижением целей организации преодолением стоящих перед нею проблем. Любому поступку человека или всего коллектива предшествует принятие решения. Решение являются универсальной формой поведения, как отдельной личности, так и социальных групп. Эта универсальность объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности. Однако, не смотря на универсальность решений их приятием процессе управления организацией или предприятием существенно отличается от решений, принимаемых в обычной, частной жизни.

Что отличает управленческое решение, принимаемое менеджером от решения обычного человека? Менеджер принимает решения исходя не из своих собственных потребностей, а в целях решения проблемы конкретной организаций и его решения, последствие этих решений могут существенно повлиять на жизнь многих людей, сотрудников, клиентов, партнеров.

Менеджер готовит и принимает решения в рамках своей служебной деятельности. Такая деятельность характеризует его труд как руководителя, который лично принимает решения или организует работу сотрудников по подготовке, распределению решений по уровням системы управления (см. приложение № 3) и реализации различных управленческих решений. Поэтому ошибки в принятии управленческих решении могут привести к большим негативным последствиям. И в связи с этим закономерным является требование к повышению эффективности управленческого решения на основе научного подхода к их формированию, выбору, определению норма - правовых критериев (стандартов, правил, кодексов).

В теории принятия управленческих решении используются термин - «*лицо,* *предпринимающее решения*» (ЛПР)- это может быть один человек - индивидуальное ЛПР или группа людей - групповое ЛПР. Например, совет директоров, учредителей, акционеров словом группа людей, определяющая цели и пути развития организации или предприятия.

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 макро уровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формулируются проблемы, требующие решения.

Информация часто бывает избыточной или просто не нужной, следовательно, необходимо уметь выделять нужную информацию, она называется *релевантная информация* – информация, имеющая непосредственное отношение к проблеме. Подобная информация становится базовой при принятии управленческого решения, по этому должна быть максимально точной.

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

В процессе принятия решения всегда найдутся множество разнообразных вариантов решения проблемы. Например, как в старинных русских сказаньях, про добрых молодцев ищущих счастья и стоящих на распутье около камня, на котором написано «направо пойдешь – коня потеряешь, налево пойдешь - голову потеряешь, прямо пойдешь - мечту свою найдешь», такое множество вариантов предлагаемых для решения проблем называется *альтернативой*.

*Выбор альтернативы* – это выбор наилучшего варианта решения. Причем варианты могут быть направлены как на изменения ситуации, таки на сохранения существующего положения.

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.

*Управленческое решение* – это выбор альтернатив, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочии и компетентности и направленный на достижение целей организации. Если нет альтернатив то нет и выбора, а следовательно - нет решения. Например, «О подготовке к отопительному сезону» не является принятием решения, хотя иногда так и называется.

Наилучший вариант действий принято называть оптимальным. Решение называется *оптимальным*, если оно обеспечивает экстремум (максимум или минимум) критерия выбора.

Решение называется *рациональным* (допустимым), если оно удовлетворяет определенным ограничениям: ресурсным, правовым, морально-этическим. Это варианты действий, эффективность которых может удовлетворить ЛПР, которое всегда стремится найти оптимальный или хотя бы рациональный вариант.

Можно понятие «принятие решения» трактовать в узком и широком смысле:

В *узком смысле* – это заключительный акт деятельности по выявлению, анализу различных вариантов решения, направленный на выбор и утверждение лучшего варианта решения. В данном случае решение рассматривается как *акт выбора*, осуществляемый индивидуальным ЛПР или групповым ЛПР с помощью определенных правил.

В этой связи, например, говорят: «Руководитель принял решение». В узком плане решение можно также трактовать как *результат выбора*, тогда оно представляет собой предписание к действию (план работы, вариант проекта и т.п.) осуществляемый в несколько этапов. Другими словами, это совокупность всех этапов.

В *широком смысле* – это процесс,протекающий во времени, стадий по подготовке (выработке) решения, включая заключительный этап непосредственного принятия решения.

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

Существует ряд обстоятельств, которые снижают успешность решения проблем. К ним относятся:

* ориентация только на сиюминутный экономический результат и недооценка возможных последствий;
* неоправданное разделение субъектов, принимающих и реализующих решения (лучше, когда это делает одно и то же лицо);
* отсутствие предварительно сформированной психологической готовности исполнителей к восприятию решения, порождающее отторжение;
* неорганизованность, непоследовательность процесса разработки решения; принятие по одной и той же проблеме нескольких решений, мало связанных друг с другом, не учитывающих имеющийся опыт; медлительность из-за неуверенности в своих силах или излишней самоуверенности;
* субъективизм разработчиков решения, ориентация их исключительно на личный опыт, интуицию, вдохновение, симпатии или антипатии к кому-то или чему-то, преследование, прежде всего собственной выгоды, стремление к неоправданному риску.
* Избыточность или недостаточность информации о проблеме, наличии вариантов решения, имеющихся ресурсов и т. д.

К методам реализации решения предъявляется ряд требований:

* 1. *практическую применимость*, соответствие их содержанию и объективным условиям претворения решения в жизнь, а не желаниям и способностям исполнителей. Лучше вообще не начинать дела, нежели применять негодные, а то и недозволенные методы лишь на том основании, что они хорошо известны, удобны или кого-то устраивают.
	2. *экономичность*, подразумевающую, что эффект, полученный при реализации принятого с помощью этих методов решения, будет связан с уменьшением затрат;
	3. *точность*, обеспечивающую соответствие полученного результата тому, что ожидалось. Однако она требует повышенных затрат, нарастание которых происходит столь стремительно, что ею не следует злоупотреблять;
	4. *надежность*, гарантирующую обусловленное количество сбоев и отсутствие ситуаций с повышенным риском;
	5. *простота*, но стоит иметь в виду что сложные проблемы не решают простыми методами, например сменой руководства.

При принятии управленческого решения менеджер должен понимать, что на эффективность решения оказывают влияния следующие факторы:

1. Понятность проблемы и причинно – следственных связей между ней и ситуацией, в которой принимается решение (определяет разрыв между рациональным и приемлемым решениями, которые не всегда лучше).

2. Характер взаимоотношений внутри организации.

3. Занимаемая должность автора.

4. Личностные моменты.

5. Наличие времени для принятия и реализации управленческого решения.

6. Четкое распределение подготовительной работы и возложение персональной ответственности на конкретных лиц, вовремя и четко доводить до исполнителей поставленную перед ними задачу, цель или план мероприятии.

7. Наличие четких правил, планов, уставов, инструкции.

8. Учет требуемых для реализации решения ресурсов.

9. Степень влияния решения на другие функции и сферы деятельности организации, ее партнеров.

10. Действующее законодательство.

#

# 2. Виды управленческих решений и их классификация

Нужно помнить, что принятие решения всегда сопряжено с определенной моральной ответственностью, зависит от уровня полномочии ЛПР, должны учитываться рамки и возможности, в которых он будет принимать решения – это называется *ограничениями в принятии решения*. ЛПР необходимо определить стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора - это *критерии принятия решений*.

Исходя из всего перечисленного решение можно классифицировать по следующим признакам.

*С точки зрения альтернативности*: безальтернативные, бинарные, многовариантные и инновационные.

**Безальтернативное решение** имеет место в том случае, если из существующего положения есть только один выход. Это характерно для простых стандартных ситуаций, называемых на управленческом языке *закрытыми*. Например, больным с высокой температурой дают жаропонижающее. Однако большинство проблем являются *открытыми*, т. е. допускающими более одного варианта решения, и если их не обнаружено, речь может идти о слабой ее проработке. Об этом же свидетельствует и использование так называемого **бинарного варианта**, предполагающего два противоположных подхода к решению (или - или), что крайне затрудняет выбор.

Поэтому наиболее предпочтительна разработка **многовариантного решения**, предполагающего возможность выбора из достаточно большого числа альтернатив (идеально 5-7).

Однако может случиться так, что ни один из вариантов не даст желаемого результата, и тогда можно попытаться выработать так называемое **инновационное решение**. Делается это на основе искусственного комбинирования отдельных, наиболее подходящих и не противоречащих друг другу характеристик тех решений, которые были в целом отклонены.

*По числу целей* различаются *одноцелевые* и *многоцелевые* (комплексные) решения. Если цели описаны, формализовано, в виде целевых функции, то одноцелевые решения называются *однокритериальными*, а многоцелевые – *многокритериальными.* Управленческие решения, как правило, являются многоцелевыми. Комплексные решения одновременно направленные на достижения социальных, экономических, производственных и др. целей. Как правило, различные цели конкурируют друг с другом. Это объясняется тем, что ресурсы, находящиеся в распоряжении общества, регионов, отдельных организаций, всегда ограничены. Ресурсы, направленные на достижение цели, скажем, увеличения выпуска определенной продукции, не могут одновременно быть выделены на развитие других направлений деятельности. В этом случае при выборе решений возникает проблема согласования противоречивых целей. Это предполагает нахождение определенного баланса в распределении ресурсов между этими целями. Например, при производстве табуреток, ресурсы на производства столов будут слишком молы или вовсе будут отсутствовать.

*Стратегические решения* прежде всего связаны с разработкой стратегических документов (концепций, планов, целевых программ). Такие решения ориентированы на достаточно длительную перспективу (не менее 3 – 5 лет).

*Тактические решения* направлены на детализацию стратегических решений на относительно коротком (среднесрочном и более кратком) интервале времени с точки зрения выбора способов, методов реализации стратегических решений. Иногда их называют стратегическими решениями для этого интервала времени. Если стратегические решения принимаются руководством высшего звена управления, то тактические – преимущественно руководителями среднего звена.

*Оперативные решения* непосредственно воздействуют на процесс реализации стратегических и тактических решений. Оперативные решения определяют содержание текущей деятельности организации, лежат в основе оперативно-календарных планов и действий по их реализации. Иногда оперативные решения приобретают характер срочных решений. Решения по найму и увольнению, проведению рекламной кампании, изменению цен и многие другие могут носить оперативный характер, их принятие часто обусловливается изменением внешних и внутренних условий, хода выполнения планов.

*Программируемые решения* направлены на решение сильно структурированных, как правило, стандартных проблем. Они являются результатом реализации определенных шагов или действий. Как правило, число возможных альтернатив ограничено, и исходя из прежнего опыта, используется апробированный алгоритм принятия решений. К программируемым решениям могут быть отнесены определенные типы *рутинных решений*. Если при принятии программируемых решений используются математические методы, то их также можно отнести к *формализованным решениям*.

*Непрограммируемые решения* принимаются в ситуациях, которые в определенной мере являются новыми, слабо структуризированными, предполагают учет неизвестных факторов. Для таких решений практически невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов по принятию решения. Такие решения могут содержать достаточно много вариантов решений. Они плохо поддаются формализации. К числу таких решений относятся *творческие, уникальные решения*.

Принятие решения может выполняться как *формализованным*, так и *неформализованным* путем. В первом случае речь идет о решениях в высокой мере структурированных задач на основе достаточно четких алгоритмов. Когда при обосновании рассматриваемых решений используются формальные средства – математические методы и вычислительная техника (как минимум, простые арифметические расчеты, например составление графика выхода на работу медицинских сестер, исходя из задачи обеспечения необходимого соотношения между ними и числом больных). Во втором случае решения выбираются преимущественно на основе мышления ЛПР и специалистов, т.е. неформальным образом. *Частично формализуемые решения* в большей мере отражают реальную практику принятия управленческих решений. Например, для обработки данных эвристического происхождения используются математические методы.

 *Рутинные решения* практически не предполагают использования творческого потенциала руководителя, применения специальных методов обоснования решений. Примером таких решений являются решения о найме и увольнении, при обосновании которых руководствуются четкими законами и правилами, критериями, характеризующими соответствие кандидатов определенным требованиям (имеется в виду объективный подход к принятию данных решений). Другой пример - решения научно-технических, ученых и др. советов, органов законодательной власти и т.п., где принятие решения определяется четким регламентом (скажем, простым или абсолютным большинством голосов, понятием кворума). (Здесь не рассматривается процесс выработки альтернатив решения, который может носить творческий характер.) Многие такие решения носят стандартный характер.

*Творческие решения* основываются на нетрадиционных подходах, инновациях, на умении нестандартно взглянуть на возникшую проблему. Для таких решений обычно заранее не известны все имеющиеся альтернативы, невозможно использовать прежний опыт. Творческий подход используется при выборе направлений развития организации, разработке стратегических планов, различных комплексных программ, принятии уникальных решений.

*Периодические повторяющиеся решения* характеризуютсяопределенной повторяемостью. Примером таких решений являются решения о найме и увольнении, если их рассматривать с точки зрения данного классификационного признака.

К *непериодическим решениям* можно отнести многие решения, принимаемые по отдельным проблемам нерегулярно, по мере возникновения этих проблем. Появление таких проблем может повторяться. Например, проблемы повышения качества, производительности труда, разумеется, если они не являются перманентными проблемами.

*Уникальные решения* предполагают решение судьбоносных, уникальных проблем, появляющихся очень редко, когда заранее не известны варианты решения и надо приложить много усилий по их определению и оценке. К таким решениям можно отнести выбор новых направлений развития предприятия. Например, принятие Генри Фордом решения о переходе к серийному выпуску автомобилей; президентом одной японской компании о переходе к выпуску белья и одежды с использованием нейлона, материала, который тогда существовал только в лаборатории ученых. Практика говорит о том, что не все такие решения относятся к числу творческих, рациональных; они могут приниматься и на интуитивной основе.

*Срочные решения* (указания руководства, требующие немедленных действий, решения в чрезвычайных ситуациях) принимаются в условиях сильного дефицита времени, когда нет возможности использовать широкий арсенал методов принятия решений. Однако и для таких решений можно выработать определенные рекомендации по их принятию, о чем речь пойдет в одной из статей данного цикла. *Несрочные решения* предполагают использование всего арсенала методов принятия решений.

*Интуитивные решения*. Чисто интуитивное решение - это выбор, сделанный только на основе *ощущения* того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. Просто человек делает выбор. То, что мы называем озарением или шестым чувством, и есть интуитивные решения.

Когда ЛПР принимает решение на основе прошлого опыта, проектирования прошлых решений на ситуацию принятия решения в данный момент, использует метод аналогии, прецедента, использует здравый смысл, то такие решения называются *решениями, основанными на суждениях*. Логика таких решений неочевидна. Чрезмерная ориентация ЛПР на прежний опыт, порой, приводит к принятию традиционных решений, к исключению из рассмотрения новых альтернатив.

*Рациональные решения* принимаются исходя из строгой логики процесса поиска решения, основываются на использовании научных методов (см. приложение №2)

Классификация видов решений по перечисленным признакам (см. приложение №1) приводит к различным комбинациям видов решений. Например, некоторое конкретное решение может быть классифицировано как решение в условиях неопределенности, стратегическое, плановое, групповое и многоцелевое. Возможны и другие комбинации. Вид решения определяет выбор рациональной технологии его принятия.

# Заключение

управленческий решение реализация менеджмент

Непостоянная экономическая и политическая обстановка, сложившаяся в нашей стране, заставила меня по-другому смотреть на многие вещи, по-другому начинать их оценивать, принимать различные решения, составлять планы на будущее, оценивать существующую реальность.

В основе успешного управленческого решения лежат не наитие или прежний опыт, а объективный анализ условий, в которых действует менеджер, в настоящий момент и которые предположительно будут иметь место в перспективе. Такое решение готовится и принимается в несколько этапов, на основе плана, с задание выбранной системой контроля и учетом возможных рисков.

Процесс принятия решений - неотъемлемая часть должностных обязанностей не только руководителя, но и многих работников любого уровня. Однако для некоторых специалистов (таких, например, как менеджер) принятие решений - это постоянная и весьма ответственная работа.

Принятие решения - это выбор альтернативы; акт, направленный на разрешение проблемной ситуации. Одним из показателей деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения, т.е. выбирать оптимальные альтернативы.

Управленческое решение устанавливает переход оттого, что имеется, к тому, что должно быть проделано за определенный период. В процессе подготовки решения выявляются проблемы, уточняются цели, ведется вариантная проработка решений, выбор лучшего варианта и завершается его утверждение.

Очевидна сложность определения критериев управленческих решений. Принимая решение, управленец практически неизбежно действует на основе неполной фактической информации, собственного прошлого опыта и способности применить свои личные качества для достижения возможных результатов. Потому-то и не существует идеальных решений. Но специалист должен стремиться к принятию максимально правильных, рациональных, выгодных вариантов. Это чрезвычайно важно для каждого, кто хочет добиться успеха не только в области управления, но и в любом деле.

# Библиографический список литературы

1. Веснин В.Р. Менеджмент: - ТД.: Элит, 2000.
2. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: - М.: Экономист, 2004.
3. Глухов В.В. Менеджмент: - Спб.: "Питер", 2006.
4. Дворанских Н.В. Профессиональные навыки менеджера:- Пермь, ПГТУ, 2005.
5. Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 2003.
6. Игнатьева А.В. Максимцов М.М. Исследование систем управления. – М.: ЮНИТИ, 2000.
7. Мескон, Альберт, Хедоури: Основы менеджмента: - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008.
8. Щегорцев В.А., Таран В.А., Менеджмент: - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2005.
9. http://dis.ru/manag/arhiv/
10. http://ecsocman.edu.ru/
11. http://udm99.narod.ru/
12. http://www.elitarium.ru/
13. http://www.rus-lib.ru/

**Приложение 1**

**Классификация управленческих решении**

|  |  |
| --- | --- |
| Классификационный признак | Тип решения |
| По самостоятельности | - индивидуальные- предписанные |
| По масштабности | - глобальные- локальные |
| По временным горизонтом | - перспективные-текущие |
| Продолжительность периода реализации | - долгосрочные-среднесрочные- краткосрочные |
| Предопределенность результата | -вероятностные-детерминированные |
| Регламентированные  | - контурные- структурированные- алгоритмизированные |
| Направленность воздействия | - внешние- внутренние |
| По обязательности исполнения | - директивные- рекомендательные- ориентирующие  |
| По функциональному назначению | - организационные- регулирующие- координирующие- контролирующие |
| По сложности | - простые- сложные- уникальные |
| По методу разработки | - шаблонные - творческие |
| По числу разработчиков | - индивидуальные- коллективные |
| По широте обхвата | - общие- специальные |
| По предопределенности | - запрограммированные- незапрограммированные |
| По способу влияния на объект | - прямые- косвенные |
| Подход к принятию решения | - Интуитивные- Основанные на суждении- Рациональные |
| По форме | - правовые- не правовые |
| По содержанию | - технические- экономические- социальные |
| По степени полноты и достоверности информации | - полной определенности- частичной определенности- полной неопределенности |
| С точки зрения подходов к разработке | - эвристическое- нормативное-прецедентное- синоптическое |
| По способам принятия решения | - индивидуальное- адаптационное- рациональное |
| По влиянию на будущее организации | - стратегические - тактические- оперативные |
| По числу целей | - Одноцелевые- Многоцелевые |
| По возможность формализации | - Полностью формализуемые - частично формализуемые- Неформализуемые |
| По степени повторяемости | - Периодически повторяющиеся- Не периодические- Уникальные |

**Приложение 2**

