**Содержание**

Введение

1. Классификация и основные требования по принятию управленческих решений

1.1 Классификация решений

1.2Требования к качеству решений

2. Процесс принятия и реализации управленческих решений

2.1 Сущность и содержание процесса по выработке решений

2.2 Методика работы руководителя по выработке предварительного решения на создание процесса выработки управленческого решения

Заключение

Список литературы

**Введение**

Принятие решений, грамотных управленческих решений, один из важнейших условий успешной деятельности фирмы.

Актуальность работы видно «на лицо». От того на сколько правильное, продуманное решение будет принято, и на сколько оно будет новым, необычным, на столько успешно будет развиваться фирма. Поэтому разработка и принятие управленческих решений основное звено в деятельности фирмы. Иначе говоря, без управленческих решений у фирмы нет будущего.

Следовательно необходимо детально изучить процесс и этапы принятия решений, а так же факторы, оказывающие положительное и отрицательное влияние на процесс принятия управленческого решения, которое благоприятно повлияет на деятельность фирмы в целом.

Поэтому целью данной работы является изучение процесса принятия управленческих решений.

В качестве задач необходимо рассмотреть классификацию и факторы, влияющие на процесс принятия решений, от кого в первую очередь зависит принятие грамотного решения, определение группы лиц, принимающих решения на фирме. А так же этапы разработки и принятия управленческих решений.

**1. Классификация и основные требования по принятию управленческих решений**

## 1.1 Классификация решений

Решение - это выбор альтернативы

Для повышения качества решений рекомендуется осуществлять их анализ на основе классификации по следующим признакам:

1. стадия жизненного цикла товара (маркетинг, НИОКР, ОТПП и др.);
2. подсистема системы менеджмента (целевая, функциональная и т.д.);
3. сфера действия (технические, экономические и др. решения);
4. цель (коммерческие и некоммерческие решения);
5. ранг управления (верхний, средний, низший);
6. масштабность (комплексные и частные решения);
7. организация выработки (коллективные и личные решения);
8. продолжительность действия (стратегические, тактические, оперативные решения);
9. объект воздействия (внешние и внутренние);
10. методы формализации (текстовые, графические, математические);
11. формы отражения (план, программа, приказ, распоряжение, указание, просьба);
12. сложность (стандартные и нестандартные);
13. способ передачи (вербальные, письменные, электронные).

Основными факторами, оказывающими влияние на качество управленческого решения, являются: применение к системе менеджмента научных подходов и принципов, методов моделирования, автоматизация управления, мотивация качественного решения.

Обычно в принятии любого решения присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность. Познакомимся с каждым из них в отдельности, ибо они этого заслуживают (по работе В.Р.Веснина, 10).[[1]](#footnote-1)

При принятии чисто интуитивного решения, люди основываются на собственном ощущении того, что их выбор правилен. Здесь присутствует "шестое чувство"[[2]](#footnote-2), своего рода озарение, посещаемое, как правило, представителей высшего эшелона власти. Менеджеры среднего звена больше полагаются на получаемую информацию и помощь ЭВМ. Несмотря на то, что интуиция обостряется вместе с приобретением опыта, продолжением которого как раз и является высокая должность, менеджер, ориентирующийся только на нее, становиться заложником случайности, и с точки зрения статистики шансы его на правильный выбор не очень высоки.

Решения, основанные на суждении, во многом сходны с интуитивными, вероятно, потому, что на первый взгляд их логика слабо просматривается. Но все же в их основе лежат знания и осмысленный, в отличие от предыдущего случая, опыт прошлого. Используя их и опираясь на здравый смысл, с поправкой на сегодняшний день, выбирается тот вариант, который принес наибольший успех в аналогичной ситуации в прежнее время. Однако здравый смысл у людей встречается весьма редко, поэтому данный способ принятия решений тоже не очень надежен, хотя подкупает своей быстротой и дешевизной.

Другая слабость в том, что суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая прежде не имела места, и поэтому опыта ее решения просто нет. Кроме того, руководитель при таком подходе стремится действовать преимущественно в тех направлениях, которые ему хорошо знакомы, в результате чего рискует упустить хороший результат в другой области, сознательно или бессознательно отказываясь от вторжения в нее.

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несет на себе отпечаток личности менеджера, причастного к его появлению на свет. В связи с этим принято различать уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения. .

Уравновешенные решения, которые принимают менеджеры, внимательно и критически относятся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею.

Импульсивные решения, авторы которых легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются не достаточно обоснованными и надежными, принимаются "с наскока", и "рывками".[[3]](#footnote-3)

Инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них наоборот, контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

Рискованные решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез, и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкретичным подходом к делу. Они в еще меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

Перечисленные виды решений принимаются, в основном, в процессе оперативного управления персоналом. Для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы менеджмента принимаются рациональные решения, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

Таким образом для выбора более альтернативного решения, необходимо его тщательно проанализировать, выделить плюсы и минусы, сделать предварительные прогнозы по принятому решению. Кроме того, руководителю нельзя забывать о том, что люди, принимающие решения, все разные, поэтому необходимо тщательно подбирать персонал и четко формулировать требования.

## 

## 1.2 Требования к качеству решений

В целом требования можно разделить на две группы:

1. требования без выполнения которых невозможно обеспечить качественное конечное решение;
2. требования, характеризующие обоснованность состава показателей качества конечного решения.

К первой группе требовании относятся:

а)применение к процессу выработки решения совокупности научных подходов, дополнительных и специфических принципов менеджмента;

б)применение для стратегических и тактических решений методов оптимизации;

в)использование качественной информации на основе исследования рынка, нормирования и прогнозирования показателей, характеризующих в динамике товар и организационно-технический уровень производства;

г)автоматизация процесса принятия решения;

д) применение качественной системы учета и контроля, связи с внешней средой;

е) наличие должностных инструкций и других нормативно-методических документов по системе менеджмента;

ж) мотивация качественного решения, т.е. побуждение работника качественно и в срок выполнять плановое задание через удовлетворение его потребностей.

Вторая группа требовании к качеству решений характеризует обоснованность состава показателей качества конечного решения. К этим показателям относятся следующие:

а) показатель энтропии, т.е. количественной определенности связей между элементами системы менеджмента и самого решения;

б) вероятность риска достижения цели или поле допуска прогноза цели;

в) количество уровней проработки дерева целей фирмы;

г) количество задействованных при формировании решений уровней иерархии;

д) количество применяемых при принятии решений современных методов: функционально-стоимостный анализ, прогнозирование, экономико-математические методы, моделирование;

ж) эффективность решения.

На сколько эффективным будет принятое фирмой решение, на столько эффективной будет деятельность организации. Именно поэтому необходимо установить четкие требования к принятию решений, а так же обеспечивать сотрудников достоверной информацией. Прежде чем принимать решение, необходимо проанализировать ситуацию как на фирме, так и во внешней среде и сделать определенные прогнозы и попытаться минимизировать риски.

**2. Процесс принятия и реализации управленческих решений**

## 

## 2.1 Сущность и содержание процесса по выработке решений

Сущностью деятельности по выработке решения является выработка оптимального (близкого к оптимальному) варианта действий по достижению цели.

Подходя к содержанию выработки решения как системе, а к деятельности по выработке решения как виду управленческой деятельности, которая, как и всякая другая, должна быть управляема, т.е. должно быть выработано решение на ее осуществление, она должна быть спланирована, организована, должен осуществляться контроль за ее ходом и качеством. Иначе говоря, при осуществлении функций управления должна создаваться прежде всего управляющая подсистема, призванная осуществить управление достижением цели, т.е. процессы выполнения задач управления и целевые управленческие организации, призванные осуществлять эти процессы.

Таким образом, в содержание процесса выработки решения, как и в другие управленческие процессы должно быть включено осуществление управленческих функций этими процессами, т.е. выработка решения, планирование, организация и контроль хода и качества их осуществления.

Следуя методологии анализа и синтеза систем управления, в содержание деятельности по выработке решения необходимо включить:

1. уточнение системы задач, определение подсистем мероприятий, которые необходимо выполнить, чтобы обеспечить эффективное достижение цели деятельности;
2. определение системы факторов внешней и внутренней сред, влияющих на достижение цели и характера их влияния;
3. прогнозное моделирование деятельности по достижению цели;
4. согласование проекта решения с исполнителями;
5. утверждение проекта решения (выбор варианта из числа предложенных) и доведения его до исполнителей.

Содержание решения представляет собой краткое изложение принятого варианта действий по достижению цели. Основной частью его содержания является замысел действий, который должен отвечать на вопросы:

1. «Что надо сделать?»;
2. «Каким образом нужно делать?»;
3. «Какими силами делать?»;
4. «К какому сроку нужно делать?»[[4]](#footnote-4)

Кроме того, решение должно предусматривать организацию содействия, обеспечения и оперативного контроля процесс реализации решения. Решение должно включать задачи исполнителям (подчиненным). На низших уровнях иерархии – это задачи по осуществлению, реализации самого решения, на более

высоких уровнях - это задачи по осуществлению следующих типов управления: планирования, организации, мотивации, контроля.

Как выяснилось решение в своей основе имеет, как бы, краткое содержание требований руководства на определенную деятельность. Следовательно при разработке решений необходимо четко поставить цель и задачи, средства по его реализации, а так же контроль за его исполнением.

## 2.2 Методика работы руководителя по выработке предварительного решения на создание процесса выработки управленческого решения

При рассмотрении алгоритма содержания деятельности на процесс выработки решения будем подходить к деятельности на этапах как к системе, в которой известны вход в де задачи, которые поставлены руководством, и желаемых выход -. деятельности, которая вытекает из задач. Необходимо создать процесс - процесс деятельности и целевую организацию, полно удовлетворяющая требованию эффективного достижения цели.

Считая деятельность как систему задач, которую необходимо решить, чтобы достичь ее цели, применив к ней принципы системного подхода. Раскроем сущность деятельности на этапах процесса выработки решения на каждом этапе процесса выработки решения:

1. 1-й этап -мыслительная творческая деятельность руководителя. Входом первого этапа является возникшая проблема или поставленная вышестоящим руководителем задачи, которую необходимо уяснить и выработать предварительное решение на создание процесса выработки предложений по ее решению.

Выходами этого этапа будут:

1. цель и задачи деятельности;
2. цель, задачи и основное содержание по выработке предложений;
3. сроки выработки предложений;
4. примерный состав исполнителей.

Нетрудно видеть, что выходы рассматриваемого этапа распадаются на две задачи:

1. первая - определение целей и задач предстоящей деятельности;
2. вторая - предварительное решение, основанное на интуиции руководителя, по порядку работы, срокам и составу группы выработки предложений.

Из сказанного следует, что сущностью первого этапа является определение целей и задач будущей деятельности системы и выработки предварительного решения на создание процесса выработки предложений и управленческой цели организации -группы выработки предложений.

Для того, чтобы выполнить первую задачу - определить цель и общее содержание будущей деятельности - необходимо, очевидно, уяснить задачу (проблему), замысел вышестоящего руководителя; определить место своей организации в осуществлений замысла; определить цель, задачи и общее содержание будущей деятельности; решить, что из этой деятельности жестко регламентировано существующими законами, рекомендациями, нормами др. документацией.

На основе решения первой задачи, руководитель принимает предварительное решение по порядку работ, срокам и составу выработки предложений, в результате руководитель должен определить основные задачи, которые необходимо решить в процессе выработки решения, общую структуру процесса выработки решения, его этапы, необходимость учесть важнейшие мероприятия, которые необходимо выполнить, чтобы решить эти задачи (осуществить этап решения); в самом общем виде учесть условия обстановки, в которых будет осуществляться процесс выработки решений, определить сроки выработки и примерный состав исполнителей, а также создать систему контроля за ходом и качеством решения, то есть создать процесс контроля и организационную группу контроля, осуществляющую его реализацию, в заключение руководитель должен определить задачи ответному исполнителю на разработку плана работы группы. Отметим, что руководитель на первом этапе в качестве основного метода использует свой опыт, интуицию, приводя лишь самые необходимые расчеты.

б) 2-й этап – планирование процесса принятия решений. Вводом 2-го этапа является выход первого, то есть цели и задачи предстоящей деятельности в результате которой должно быть выработано решение, и предварительное решение о структуре процесса его выработки, составе целевой организации и завершения работ.

Целью деятельности на этом этапе должен быть план работы группы выработки предложений, детально отражающий содержание работы, состав группы и завершения работ, система контроля хода и качества вырабатываемого решения, включающая организацию контроля и силы, осуществляющие контроль, а также реальные организации созданные средства реализации этого этапа: группа выработки переложений и контроля хода и качества выработки предложений.

Следовательно, сущностью деятельности на втором этапе является осуществление двух функций управления этой деятельностью: планирование и организации, в результате которого разрабатывается план выработки решения и система контроля, предназначенные для реализации этого плана и осуществления контроля хода и качества запланированных работ.

Следует иметь в виду, что результат деятельности на этом этапе получается на основе уточняемого (на первом этапе) решения руководителя.

Любое планирование является уточнением, детализацией варианта деятельности, то есть решения. Отсюда следует вывод о том, что процесс разработки плана должен совпадать в основном с процессом разработки решения, однако методы, применяемые на этапах планирования, должны быть другими: ведь речь идет лишь об получении, детализации уже выбранного и принятого варианта действий, а не о поисках наиболее приемлемого.

в) 3-й этап - методика уточнения системы задач и определения подсистем мероприятий, обеспечивающих достижение цели. Входом рассматриваемого этапа являются цель деятельности и основные задачи, которые необходимо выполнить для достижения цели, определенные руководителем на первом этапе процесса выработки решения.

Выходом этапа являются система задач, обеспечивающих эффективное достижение цели, и подсистемы мероприятий, обеспечивающих выполнение этих задач с учетом технологии их выполнения.

Сущностью деятельности на этом этапе является уточнение системы задач и определение подсистем мероприятий, обеспечивающих достижение цели.

г) 4-й этап – методика определения набора средств и внутренней среды, влияющих на достижение цели деятельности. Входом четвертого этапа является система задач и определенная подсистема мероприятий, обеспечивающих достижение цели.

Выходом является определение системы факторов внешней и внутренней среды, влияющих как на эффективность деятельности в целом, так и на отдельных ее этапах.

Сущностью же деятельности на этом этапе, очевидно, является анализ особенностей выполнения каждой задачи, каждого мероприятия и на его основе постановки им в соответствие определенного набора факторов внешней и внутренней среды таких, от которых зависит качество их выходов.

Факторы внешней среды, очевидно, ни что иное, как характеристики, координаты состояния системы. Факторы внешней среды - это такие факторы, которые, вообще говоря, не зависят от управляющих воздействий непосредственно, хотя результаты деятельности системы могут изменить и характер влияния этих факторов и сами факторы. Внутренние факторы это управляемые факторы, которые характеризуются системами показателей, по величине которых и следует судить об эффективности деятельности системы в целом. Деятельность, очевидно, должна быть организована так, чтобы обеспечить возможно большее значение этих показателей при существующих ограничениях на время и ресурсы. Иначе говоря, они полностью зависят от выработанных и существенных управляющих воздействий, которые, в свою очередь, также являются факторами внутренней среды.

Предлагаемая методика работы на четвертом этапе, основанная на методологии системного анализа и синтеза, обеспечивает достижение цели деятельности на этом этапе - его выхода.

д) 5-й этап – прогнозное моделирование деятельности по достижению цели. Выходы третьего и четвертого этапов являются входами -следующего пятого этапа - прогнозного моделирования пpогноза достижения цели будущей деятельности, на управление в которой и принимается решение.

Выходом пятого этапа должен быть набор просмотренных вариантов действий и признаки выбора лучшего из этих вариантов или оптимальный вариант действий, если возможна оптимизация.

Целью моделирования при выработке решения является получение такой информации о будущем процессе деятельности, которая позволила бы произвести выбор лучшего варианта этого процесса.

На первом шаге моделирования определяется вид основного показателя качества деятельности по достижению цели.

На следующем, втором шаге необходимо определить виды и качество требуемых ресурсов и их наличие.

Под качеством требуемых и наличных ресурсов мы будем понимать следующее:

1. для исполнителей - производительность, безошибочность работы, зависящие от уровня обученности, моральных, социально-психологических и физиологических характеристик;
2. для других видов ресурсов - производительность, надежность и т.д.

необходима отметить при этом, что система задач и мероприятий и их технология определены заранее.[[5]](#footnote-5)

Итак, известно, что нужно сделать, какими силами и средствами располагаем для этого, определены факторы внешней и внутренней среды, от которых зависит успех будущей деятельности.

Однако, для того, чтобы решить вопрос о том, каким образом действовать, чтобы эффективно достичь цели деятельности, необходимо осуществить моделирование будущей деятельности по цели. Естественно, следующим шагом должен быть смысловое, оперативное, вербальное описание вариантов будущих действий, следовательно, выходом третьего шага этапа моделирования является множество возможных вариантов действий. На этом этапе исключаются те варианты, которые явно являются не эффективными. : шаг характерен еще тем, что при отсутствии времени, на этапе моделирования из полученных версий, моделей, вариантов, действий производится качественный выбор лучшей, которой после согласования и одобрения становится решением, в то же есть время для количественного анализа определенный в третьем шаге моделирования вариантов действий, моделирования переходит к следующему, четвертому определению показателя или показателей эффективности и параметров, от которых этот (эти) показатель (показатели) зависят.

В общем случае, ввиду сложности процессов деятельности в иных системах, не удается найти жесткую функциональную зависимость между показателем качества и параметрами, от которых он зависит. Поэтому модель, выбор вида которой будет производиться на следующем пятом шаге, не может быть однотипной. Чаще всего для социальных систем, наиболее приемлемыми видами модели предстоящей деятельности могут быть структурированные модели. На следующем, шестом шаге производится разработка выбранной модели, сущность которой будет сводиться к формализации процесса деятельности. Хотя модель в общем случае не может быть оптимизационной, допустимо включение в нее в качестве отдельных модулей задач оптимизации отдельных этапов деятельности при обязательном согласовании цели на этом этапе с общей целью деятельности.

Итак, принятие любого решения – это творческий процесс, покрайней мере на первой стадии разработки, когда приходит идея, начинается ее актуальность и необходимость, и, как следствие постановка целей и задач, и поиск альтернативных средств ее реализации. Как правило этим занимается руководитель и старшими менеджерами. Далее необходимо определить мероприятия, обеспечивающие достижение цели. Далее определить внешние и внутренние факторы, влияющие на принятие решений. Самым необходимым этапом принятия управленческих решений является прогнозирование и моделирование, поскольку необходимо знать, что принесет принятое решение, для того, чтобы застраховаться от возможных угроз внешней среды[[6]](#footnote-6).

**Заключение**

В ходе работы выяснено, что решение – это выбор альтернативы. Для принятия качественного решения необходима сделать грамотный анализ положения организации.

Каждое решение несет в себе интуицию, суждение и рациональность. Грамотному руководителю необходимо сочетать все три признака в принятии решений. Прежде чем принимать решение, необходимо его тщательно проанализировать, выделить плюсы и минусы разрабатываемого решения, а так же сделать предварительные прогнозы.

Кроме того необходимо отметить роль лиц, принимающих решение. Менеджеры и сам руководитель, играющий главенствующую роль в принятии решений, люди разные, по разному действующие в тех или иных ситуациях. Руководитель обязан это знать для грамотного распределения обязанностей по разработке какого либо решения. Необходимо установить четкие требования, обеспечивать сотрудников достоверной информацией, по средствам анализа и прогнозов минимизировать риски.

Каждое решение должно содержать в себе цель и задачи, быть кратким содержанием требований руководства.

Собрав воедино вся полученную информацию, сформировали этапы процесса выработки решения. Как любой закон, принятие управленческих решений начинается с формирования идей. Здесь формируются основные задачи и средства по достижению целей. Поэтому этой стадии необходимо уделять наибольшее внимание. После разработки решений необходимо сделать прогнозирование, дабы узнать возможные варианты развития деятельности фирмы в результате принятого решения. Таким образом поставленные задачи решены.

**Список литературы**

1. Файхутдинов Р. А. Системный менеджмент. Учебник. – М.: А.О. «Бизнес – школа», 1997.

2. Мухин В.И. Основы теории управления. – М.: Издательство «Экзамен».2003.

3. Шамхалов Ф. И. Американский менеджмент. - М.: Издательство «Наука», 1993.

4. Кибанов А.Я., Баткеева И. А. основы управления персоналом. – М. 1998.

5. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. – М. 2003.

6. В.Е.Хруцкий, И.В.Корнеева. Современный маркетинг. М. «Финансы и статистика» - 2002.

7. Беляев А.А., Короткое Э.М. Системология организации. Учебник / Под ред. д-ра экон. наук, проф. Э.М. Коротко-ва. - М.: ИНФА - М, 2000.

8. Смирнов Э.А. Основы теории организации. Учебное пособие для вузов. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.

9. Цыгичко В.Н. Руководителю о принятии решений. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: ИНФРА - М, 1996.

10. Управление организацией. Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. - 2-е изд., переработ, и доп. - М.: ИНФРА - М, 1998.

1. Файхутдинов Р. А. Системный менеджмент. Учебник. – М.: А.О. «Бизнес – школа», 1997, с. 289. [↑](#footnote-ref-1)
2. Файхутдинов Р. А. Системный менеджмент. Учебник. – М.: А.О. «Бизнес – школа», 1997, с.289. [↑](#footnote-ref-2)
3. Файхутдинов Р. А. Системный менеджмент. Учебник. – М.: А.О. «Бизнес – школа», 1997.с. 290. [↑](#footnote-ref-3)
4. Мухин В.И. Основы теории управления. – М.: Издательство «Экзамен».2003. с. 153. [↑](#footnote-ref-4)
5. Мухин В.И. Основы теории управления. – М.: Издательство «Экзамен».2003. с. 172. [↑](#footnote-ref-5)
6. Управление организацией. Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. - 2-е изд., переработ, и доп. - М.: ИНФРА - М, 1998. С. 102-103. [↑](#footnote-ref-6)