ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Адыгейский государственный университет

Экономический факультет

Кафедра учета и финансирования

**КУРСОВАЯ РАБОТА ПО ТЕМЕ:**

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОЛИЧЕСТВЕННЫХ МЕТОДОВ АНАЛИЗА ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Студентки 3 курса

Экономического факультета

Специальности 08.01.09

"Бухгалтерский учет, анализ и аудит"

Пащенко Татьяны

Руководитель:

к. э. н. Печкин В.В.

Майкоп, 2010

Содержание

Введение

1. Методы принятия управленческих решений

1.1 Коллективные методы обсуждения и принятия решений

1.2 Эвристические методы принятия решения

1.3 Количественные методы принятия решений

2. Анализ как составная часть процесса принятия решения

2.1 Анализ и принятие управленческих решений в условиях определенности

2.2 Анализ и принятие управленческих решений в условиях риска

2.3 Анализ и принятие управленческих решений в условиях неопределенности

2.4 Анализ и принятие управленческих решений в условиях конфликта

3. Методы анализа управленческих решений

4. Содержание процесса принятия управленческого решения

4.1 Основные понятия процесса принятия управленческого решения

4.2 Сущность процесса принятия управленческого решения

4.3 Процедура принятия решений

4.4 Краткая классификация управленческих решений

4.5 Виды управленческих решений

Заключение

Список использованной литературы

## Введение

В своей жизни каждый человек вынужден принимать решения. К этому его постоянно подталкивают либо личная неудовлетворенность своим внутренним или внешним положением, либо общественные потребности.

Большинство решений мы принимаем не задумываясь, так как существует автоматизм поведения, выработанный многолетней практикой. Есть решения, которым мы придаем малое значение, и поэтому мало задумываемся при осуществлении выбора. И, наконец, существуют проблемы выбора, решая которые, человек испытывает мучительные раздумья. Как правило, эти проблемы имеют исключительный неповторяющийся характер и связаны с pассмотpением целого ряда альтернатив. В таких проблемах новым является либо объект выбора, либо обстановка, в которой совершается выбор. Такие проблемы принятия решений называются проблемами уникального выбора.

На предприятии, сталкиваясь с проблемой выбора, специалисты руководствуются методами принятия управленческих решений.

"Методы принятия управленческих решений" - одна из спорных и актуальных тем в теории управления.

В современной литературе можно встретить несколько подходов к изучению процесса принятия решения, но наиболее полно и точно можно об этом говорить, придерживаясь взглядов коллектива авторов под руководством М.Х. Мескона, который, обобщив труды ряда авторов и свой личный опыт, разработал свою теорию.

Управление появилось вместе с людьми. Там где хотя бы два человека объединялись в стремлении достичь какой-либо общей цели, возникала задача координации их совместных действий, решение которой кто-то из них должен был брать на себя.

На всех этапах становления общества проблема управления стояла довольно остро, и многие люди пытались решить ее, но их труды носили разрозненный характер и не составляли обобщенной теории.

*Целью данной работы* является раскрытие сущности методов принятия управленческих решений, процесса и процедуры их принятия.

*Задачами работы* являются описание методов принятия управленческих решений, различных подходов к управленческим решениям, анализ факторов, влияющих на процесс принятия управленческих решений, изложение сущности анализа как основы для принятия управленческих решений.

## 1. Методы принятия управленческих решений

Все методы принятия управленческих решений можно разделить на три группы:

## 1.1 Коллективные методы обсуждения и принятия решений

Основным моментом в процессе коллективной работы над реализацией управленческих решений является определение круга лиц, участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются, как правило, и руководители и исполнители.

Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность.

Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п.

Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как "мозговой штурм", или "мозговая атака" (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений).

Если предстоит решение сложной проблемы, то собирается группа людей, которые предлагают свои любые решения определенной проблемы. Основное условие "мозгового штурма" - это создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы этого добиться запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы на первый взгляд фантастической она ни была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами.

Метод Дельфы получил название от греческого города Дельфы, прославившегося жившими там мудрецами - предсказателями будущего.

Метод Дельфы - это многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются, полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок.

Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором - отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

Японская, так называемая кольцевая система принятия решений - "кингисё", суть которой в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно.

Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих принципов:

*принципа большинства голосов* - выбирается то решение, которое имеет наибольшее число сторонников;

*принципа диктатора* - за основу берется мнение одного лица группы. Этот принцип характерен для военных организаций, а также для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах;

*принципа Курно* - используется в том случае, когда коалиций нет, т.е. предлагается число решений, равное числу экспертов. В этом случае необходимо найти такое решение, которое бы отвечало требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности;

*принципа Парето* - используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели;

*принципа Эджворта* - используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение. Зная предпочтения коалиций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу.

## 1.2 Эвристические методы принятия решения

Управленческая практика свидетельствует о том, что при принятии и реализации решений определенная часть руководителей использует неформальные методы, которые основываются на аналитических способностях лиц, принимающих управленческие решения. Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта.

Эвристические методы основаны на логике, здравом смысле и опыте при РУР, при которых выявляется новая существенная информация. Они используют метод Сократа - извлекать скрытую в человеке информацию с помощью искусных наводящих вопросов. Методы применяются при недоступности или отсутствии условий для использования формализованных методов РУР. Основу эвристических методов составляет метод индукции, т.е. переход от частного к общему. При этом проблема разделяется на несколько относительно простых подпроблем. Для каждой подпроблемы формируются набор задач и набор соответствующих решений. Считается, что при успешном выполнении всех решений проблема будет разрешена в целом. Данные методы j практически целиком относятся к искусству в управленческой деятельности. Эти методы эффективны, если руководитель смог так разделить проблему, что получившиеся подпроблемы являются типовыми (штатными) для конкретной компании и имеется типовая методика их реализации.

Разработка управленческих решений для нетиповых, обычно творческих задач - довольно трудное занятие. В управленческой практике таких задач встречается довольно много. Это связано с новыми условиями, в которые попадает человек или коллектив в производственной деятельности. Обычно такие задачи решаются постепенно путем обсуждения, концентрации идей, развития новых подходов и стимулировании мышления. Неслучайно собрания, заседания, летучки, планерки и другие формы проведения обсуждения новых проблем и разработки решений прочно вошли в практику работы руководителей. На подобных мероприятиях руководители и специалисты принимают такие эффективные решения, которые не под силу одному даже очень умному человеку. Подавляющее большинство открытий и изобретений сделано при коллективном обсуждении или с их подачи, а известные слова: "эврика" и "эвристика" дали название этим методам.

Собрания и совещания можно проводить *двумя способами:*

*без подготовки и с подготовкой*. Без подготовки такие мероприятия малоэффективны и не дают удовлетворения их участникам.

Часто работники с большой неохотой идут на собрания и совещания.

Известен закон Паркинсона о том, что эффективность совещания обратно пропорциональна затраченному времени и количеству приглашенных людей.

Подготовленные собрания основаны на различных методах, в том числе и на эвристических. Эвристика состоит в последовательном выделении целей и ситуации, а также в уменьшении их различий.

Характерные наборы приемов *эвристических методов:*

Существует множество наборов приемов эвристических методов. Например,

Набор 1

Обобщение задачи;

Конкретизация задачи;

Формулирование обратной задачи;

Включение в другую структуру;

Критика очевидных решений;

Поиск привнесенных условий;

Движение от конца к началу;

Сближение данных и цели;

Перекодирование текста в модель;

Использование сходных задач рассмотрение с различных сторон;

Анализ условий анализ конфликта;

Выдвижение любых идей;

Переструктурирование.

Набор 2

Включение в другую структуру;

Выдвижение противоположных гипотез;

Перерыв в решении нескольких задач;

Вживание в образ явлений задачи;

Регуляция уровня уверенности в себе;

Движение от общих целей к частным;

Символическая запись условий;

Определение области поиска неизвестного;

Включение в деятельность;

Введение дополнительных элементов или отношений;

Деление задачи на части;

Выделение доминирующих целей;

Подведение под логические категории;

Подведение под диалектические категории;

Резонанс;

Замена терминов определениями.

Данные приемы составляют три фазы разработки решения: анализ условий задачи, поиск решения, проверка решения.

## 1.3 Количественные методы принятия решений

В их основе лежит научно - практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путём обработки (с помощью ЭВМ) больших массивов информации.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

*линейное моделирование -* используются линейные зависимости;

*динамическое программирование* - позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач;

*вероятностные и статистические модели* - реализуются в методах теории массового обслуживания;

*теорию игр* - моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать несовпадение интересов различных подразделений;

*имитационные модели* - позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.

## 2. Анализ как составная часть процесса принятия решения

В условиях неполноты информации по изучаемой проблеме, невозможности все строго рассчитать и проанализировать, а также множественности мнений о целях, критериях их предпочтительности и т.п. может не существовать единого, лучшего решения. В условиях рыночной экономики степень неопределенности экономического поведения субъектов рынка достаточно высока. В связи с этим большое практическое значение приобретают методы перспективного анализа, когда нужно принимать управленческие решения, оценивая возможные ситуации и делая выбор из нескольких альтернативных вариантов.

Теоретически существует четыре типа ситуаций, в которых необходимо проводить анализ и принимать управленческие решения, в том числе и на уровне предприятия: в условиях определенности, риска, неопределенности, конфликта. Рассмотрим каждый из этих случаев.

## 2.1 Анализ и принятие управленческих решений в условиях определенности

Это самый простой случай: известно количество возможных ситуаций (вариантов) и их исходы. Нужно выбрать один из возможных вариантов. Степень сложности процедуры выбора в данном случае определяется лишь количеством альтернативных вариантов. Рассмотрим две возможные ситуации:

*а) Имеется два возможных варианта:* В данном случае аналитик должен выбрать (или рекомендовать к выбору) один из двух возможных вариантов. Последовательность действий здесь следующая:

определяется критерий, по которому будет делаться выбор;

методом “прямого счета" исчисляются значения критерия для сравниваемых вариантов;

вариант с лучшим значением критерия рекомендуется к отбору.

*б) Число альтернативных вариантов больше двух:*

Процедурная сторона анализа существенно усложняется из-за множественности вариантов, техника “прямого счета" в этом случае практически не применима. Наиболее удобный вычислительный аппарат - методы оптимального программирования (в данном случае этот термин означает “планирование”). Этих методов много (линейное, нелинейное, динамическое и пр.), но на практике в экономических исследованиях относительную известность получило лишь линейное программирование. В частности, широко известна транспортная задача, решаемая методами линейного программирования.

При проведении анализа в условиях определенности могут успешно применяться методы машинной имитации, предполагающие множественные расчеты на ЭВМ. В этом случае строится имитационная модель объекта или процесса (компьютерная программа), содержащая заданное число факторов и переменных, значения которых в разных комбинациях подвергается варьированию. Таким образом, машинная имитация - это эксперимент, но не в реальных, а в искусственных условиях. По результатам этого эксперимента отбирается один или несколько вариантов, являющихся базовыми для принятия окончательного решения на основе дополнительных формальных и неформальных критериев.

## 2.2 Анализ и принятие управленческих решений в условиях риска

Эта ситуация встречается на практике наиболее часто. Здесь пользуются вероятностным подходом, предполагающим прогнозирование возможных исходов и присвоение им вероятностей. При этом пользуются:

*а)* известными, типовыми ситуациями (например: вероятность появления герба при бросании монеты равна 0.5);

*б)* предыдущими распределениями вероятностей (например, из выборочных обследований или статистики предшествующих периодов известна вероятность появления бракованной детали);

*в)* субъективными оценками, сделанными аналитиком самостоятельно либо с привлечением группы экспертов.

В более сложных ситуациях в анализе используют так называемый метод построения дерева решений.

## 2.3 Анализ и принятие управленческих решений в условиях неопределенности

Эта ситуация разработана в теории, однако на практике формализованные алгоритмы анализа применяются достаточно редко. Основная трудность здесь состоит в том, что невозможно оценить вероятности исходов. Основной критерий - максимизация прибыли - здесь не срабатывает, поэтому применяют другие критерии:

*максимин* (максимизация минимальной прибыли)

*минимакс* (минимизация максимальных потерь)

*максимакс* (максимизация максимальной прибыли) и др.

## 2.4 Анализ и принятие управленческих решений в условиях конфликта

Наиболее сложный и мало разработанный с практической точки зрения анализ. Подобные ситуации рассматриваются в теории игр. Безусловно на практике эта и предыдущая ситуации встречаются достаточно часто. В таких случаях их пытаются свести к одной из первых двух ситуаций либо используют для принятия решения неформализованные методы.

Оценки, полученные в результате применения формализованных методов, являются лишь базой для принятия окончательного решения; при этом могут приниматься во внимание дополнительные критерии, в том числе и неформального характера.

## ****3. Методы анализа управленческих решений****

К анализу должны применяться научные подходы и принципы. К специфическим принципам анализа относятся следующие:

*1) принцип единства анализа и синтеза* предполагает разложение на составные части анализируемых сложных явлений, предметов с целью глубокого изучения их свойств и в последующем рассмотрении их в целом во взаимосвязи и взаимозависимости;

*2) принцип выделения ведущего звена (ранжирование факторов)* предполагает постановку целей и установление способов достижения этой цели. При этом всегда выделяется основное (ведущее) звено, применяя методы факторного анализа и структуризации проблемы;

*3) принцип обеспечения сопоставимости вариантов анализа* по объему, качеству, срокам, методам получения информации и условиям применения объектов анализа и другим условиям;

*4) принцип оперативности и своевременности анализа* направлен на сокращение времени выполнения работ за счет реализации принципов рациональной организации частичных процессов пропорциональности, параллельности, прямоточности, непрерывности, ритмичности и др.), кодирования и автоматизации информационного обеспечения, повышения качества информации и методов анализа;

*5) принцип количественной определенности* предполагает количественное выражение:

*а)* параметров и условий обеспечения сопоставимости и оптимизации альтернативных вариантов управленческого решения;

*б)* связей между компонентами системы менеджмента;

*в)* степени неопределенности и риска при принятии решения.

При проведении анализа управленческих решений используется *ряд методов*:

*Метод сравнения* позволяет оценить работу фирмы, определить отклонения от плановых показателей, установить их причины и выявить резервы.

*Основные виды сравнений*, применяемые при анализе:

отчетные показатели с плановыми показателями;

плановые показатели с показателями предшествующего периода;

отчетные показатели с показателями предшествующих периодов;

показатели работы за каждый день;

сравнения со среднеотраслевыми данными;

показатели технического уровня и качества продукции данного предприятия с показателями аналогичных предприятий.

Сравнение требует обеспечения сопоставимости сравниваемых показателей (единство оценки, сравнимость календарных сроков, устранение влияния различий в объеме и ассортименте, качестве, сезонных особенностей и территориальных различий, географических условий и т.д.).

*Индексный метод* применяется при изучении сложных явлений, отдельные элементы которых неизмеримы. Как относительные показатели индексы необходимы для оценки выполнения плановых заданий, для определения динамики явлений и процессов.

Индексный метод позволяет провести разложение по факторам относительных и абсолютных отклонений обобщающего показателя, в последнем случае число факторов должно быть равно двум, а анализируемый показатель представлен как их произведение.

*Балансовый метод* предполагает сопоставление взаимосвязанных показателей хозяйственной деятельности с целью выяснения и измерения их взаимного влияния, а также подсчета резервов повышения эффективности производства.

При применении балансового метода анализа связь между отдельными показателями выражается в форме равенства итогов, полученных в результате различных сопоставлений.

*Метод цепных подстановок* заключается в получении ряда корректированных значений обобщающего показателя путем последовательной замены базисных значений факторов-сомножителей фактическими.

Сравнение значений двух стоящих рядом показателей в цепи подстановок позволяет исчислить влияние на обобщающий показатель того фактора, базисное значение которого заменяется на фактическое.

*Метод элиминирования* позволяет выделить действие одного фактора на обобщающие показатели производственно-хозяйственной деятельности, исключает действие других факторов.

*Графический метод* является средством иллюстрации хозяйственных процессов и исчисления ряда показателей и оформления результатов анализа.

Графическое изображение экономических показателей различают по назначению (диаграммы сравнения, хронологические и контрольно-плановые графики), а также по способу построения (линейные, столбиковые, круговые, объемные, координатные и др.).

При осуществлении анализа управленческих решений можно использовать различные *приемы:*

*Прием сводки и группировки*. Сводка предполагает подведение общего результата действия различных факторов на обобщающий показатель производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Группировка заключается в выделении среди изучаемых явлений характерных групп по тем или иным признакам. Сгруппированные данные оформляются в виде таблиц. Такая таблица представляет форму рационального изложения цифровых характеристик, изучаемых явлений и процессов.

*Прием абсолютных и относительных величин*. Абсолютные величины характеризуют размеры (величины, объемы) экономических явлений. Относительные величины характеризуют уровень выполнения плановых заданий, соблюдение норм, темпы роста и прироста, структуру, удельный вес или показатели интенсивности.

## 4. Содержание процесса принятия управленческого решения

## 4.1 Основные понятия процесса принятия управленческого решения

*Управленческое решение* - это результат конкретной управленческой деятельности менеджера. 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.

*Цели принятия управленческих решений.* Внимательное рассмотрение процесса принятия решений с целью его лучшего уяснения приводит к необходимости четкого определения целей и задач. Нередко цели или, во всяком случае, непосредственно связанные с ними факторы являются как количественными (объективными), так и качественными (субъективными). В этих случаях для применения научных методов принятия решений нужны зрелость суждений и дальновидность, а также аналитическое и математическое мастерство.

Следует помнить, что иногда для достижения поставленной цели требуется установить баланс между двумя или большим числом рассматриваемых факторов, причем в определенных ситуациях некоторые из них будут входить в задачу как ограничения, а не как компоненты поставленной цели.

*Альтернативы в управленческих решениях.* Лица, принимающие решения, часто не осознают важности составления списка альтернатив. Совершенно очевидно, что, в конечном счете, может быть выбрана не самая лучшая альтернатива из числа рассматриваемых. В этом смысле качество выбора ограничено качеством альтернатив. Исчерпывающий список имеющихся альтернатив оказывает большую помощь при принятии решений. Принятие решений есть выбор одной из альтернатив, и составление их списка является неотъемлемой частью это процесса. В некотором смысле составление списка альтернатив совершенно аналогично определению задачи при инженерном анализе. Когда альтернативы неопределенны, список их неполон или даже непродуман, принять решение невозможно. Однако когда альтернативы четко перечислены, задача больше не является неосязаемой.

Имеется одна альтернатива, которая почти всегда, во всяком случае, в самом начале, присутствует в любом списке. Это альтернатива - не принимать решения вообще. Иногда (и только иногда) оптимальным компромиссом будет отложить принятие решения, чтобы иметь больше времени для накопления новых фактов. Если же цель должна быть достигнута немедленно, то, разумеется, обычно нельзя откладывать принятия решений на неопределенно долгий срок.

*Факторы, рассматриваемые при принятии управленческих решений.* Под факторами, связанными с ресурсами понимают время, денежные средства и производственные возможности. Под производственными возможностями здесь подразумеваются такие разнообразные вещи, как наличие материалов, деталей, техническое и научное мастерство, организационные возможности и т.д. Для инженерных решений характерно, что без специального изучения или исследования информация о существенных сторонах таких факторов может оказаться недостаточно полной.

К техническим факторам относятся факторы, которые непосредственно связаны с инженерным анализом или выработкой требований к конструкции. Обычно технические факторы являются конкретными и выражаются количественно.

Кроме ресурсов и технических факторов, в ходе принятия решений важную роль играют чисто человеческие факторы. Эти факторы выражают не только требования политической или социальной целесообразности осуществления или достижения альтернативы, но и требования человеческой этики и морали. Для принятия правильного решения требуется не только техническая компетентность в оценке ресурсов и технических факторов, но и учет чисто человеческих факторов.

*Рациональный порядок принятия управленческих решений.* Прежде чем задача принятия решений примет форму, поддающуюся анализу одним из научных методов, необходимо рассмотреть большое число факторов и исключить многие альтернативы. До этого решение можно принять лишь субъективно либо путем угадывания. Важно как можно полнее уяснить обстоятельства, в которых происходит принятие решений. Для этой цели здесь кратко излагается методика преобразования ситуации принятия решений к такому виду, когда становится возможным применение одного из разнообразных *научных методов:*

1. Формулируется цель.

2. Составляется, возможно, более полный список альтернатив. (Здесь необходим творческий подход и изобретательность).

3. Составляется, возможно, более полный перечень факторов.

4. Список рассматриваемых факторов используется для уменьшения числа альтернатив, при этом обращается внимание на причину исключения каждой альтернативы. На, данном этапе можно увидеть, что многие альтернативы нереальны. Другие альтернативы могут оказаться в высшей степени нецелесообразными. Этот процесс может быть крайне субъективным, и в некоторых случаях он строится на догадках. Однако если нужно принять решение, то другого выбора нет. В построении этих субъективных догадок и вынесении суждений о ценности как раз и проявляется искусство лица, принимающего решение. Следует помнить, что одной из альтернатив может быть альтернатива вообще не принимать никакого решения в данный момент, пока один, из факторов (например, время) не исключит эту альтернативу из списка.

5. Оставшиеся альтернативы используются для сокращения списка факторов, часть которых теперь уже можно не рассматривать. Другие факторы могут в одинаковой степени относиться ко всем оставшимся альтернативам, и поэтому их тоже не нужно больше рассматривать.

Вопрос о том, сколько времени нужно отводить на анализ альтернатив, в значительной мере является искусством. Кроме того, приходится решать вопрос о том, стоит ли придерживаться однажды принятого решения или необходим его пересмотр. Ответы на эти вопросы в свою очередь связаны с принятием определенных решений, однако в настоящее время они в значительной мере определяются вкусом, склонностями и личными качествами.

## 4.2 Сущность процесса принятия управленческого решения

Понятие "решение" в научной литературе трактуется по-разному. Оно понимается и как процесс, и как акт выбора, и как результат выбора.

Решение как процесс характеризуется тем, что он, протекая во времени, осуществляется в несколько этапов. В связи с этим здесь уместно говорить об этапах подготовки, принятия и реализации решений. Этап принятия решений можно трактовать как акт выбора, осуществляемый индивидуальным или групповым лицом, принимающим решение с помощь определенных правил.

Решение как результат выбора представляет собой предписание к действию (план работы, вариант проекта и т.п.).

Решение является одним из видов мыслительной деятельности и проявлением воли человека. Его характеризуют *следующие признаки:*

*возможность выбора из множества альтернативных вариантов*: если нет альтернатив, то нет выбора и, следовательно, нет и решения;

*наличие цели*: бесцельный выбор не рассматривается как решение;

*необходимость волевого акта руководителя при выборе решения*, так как субъект принятия решения формирует его через борьбу мотивов и мнений.

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

Само по себе принятие решения есть компромисс. Принимая решения, необходимо взвешивать суждения о ценности, что включает рассмотрение экономических факторов, технической целесообразности и научной необходимости, а также учитывать социальные и чисто человеческие факторы. Принять "правильное" решение, - значит выбрать такую альтернативу из числа возможных, в которой с учетом всех этих разнообразных факторов будет оптимизирована общая ценность.

Часто бывает необходимо несколько поступиться одной из характеристик (например, надежностью), с тем, чтобы получить выигрыш в другой (например, в затратах). Задачей лица, принимающего решения, является отыскание альтернатив, представляющих собой оптимальный компромисс при учете всех рассматриваемых факторов.

В некоторых случаях оптимальный компромисс можно найти, обращаясь к научным методам принятия решений, т.е. используя математические методы оптимизации, теорию вероятностей, математическую статистику или теорию полезности. В других случаях принятие решений является исключительно сложным вопросом, который носит субъективный характер и предполагает учет неколичественных человеческих факторов и суждений о ценности. Однако наиболее часто при принятии решений производится учет как количественных, так и качественных факторов, которые должны рассматриваться одновременно.

Есть мнение, что принятие решений по существу является искусством. Это убеждение прочно укоренилось в сознании многих людей, занятых в сфере административного и государственного управления. Однако появление вычислительной техники и успехи, достигнутые в разработке научных методов принятия решений, привели к изменению этих взглядов. Ранее считалось, что принятие решений носит полностью качественный характер и является субъективным делом. В настоящее время в этой области интенсивно внедряются количественные методы.

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

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

Количество информации, которую необходимо переработать для выработки эффективных управленческих решений, настолько велико, что оно давно превысило человеческие возможности. Именно трудности управления современным крупномасштабным производством обусловили широкое использование электронно-вычислительной техники, разработку автоматизированных систем управления, что потребовало создания нового математического аппарата и экономико-математических методов.

Поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение. Принятые решения поступают в исполнительные органы и подлежат контролю за их реализацией. Поэтому управление должно быть целенаправленным, должна быть известна цель управления. В системе управления обязательно должен соблюдаться принцип выбора принимаемого решения из определенного набора решений. Чем больше выбор, тем эффективнее управление. При выборе управленческого решения к нему предъявляются следующие требования: обоснованность решения; оптимальность выбора; правомочность решения; краткость и ясность; конкретность во времени; адресность к исполнителям; оперативность выполнения.

## 4.3 Процедура принятия решений

Для того чтобы принять эффективное управленческое решение, менеджеру необходимо не только обладать богатым опытом, но и достаточно квалифицированно применять на практике:

методологию управленческого решения;

методы разработки управленческих решений;

организацию разработки управленческого решения;

оценку качества управленческих решений.

Попытаемся коротко рассмотреть инструментарий менеджера, характерный для сферы принятия решений.

*Методология управленческого решения* представляет собой логическую организацию деятельности по разработке управленческого решения, включающую формулирование цели управления, выбор методов разработки решений, критериев оценки вариантов, составление логических схем выполнения операций.

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

*Организация разработки управленческого решения* предполагает упорядочение деятельности отдельных подразделений и отдельных работников в процессе разработки решения. Организация осуществляется посредством регламентов, нормативов, организационных требований, инструкций, ответственности.

*Технология разработки управленческого решения* - вариант последовательности операций разработки решения, выбранный по критериям рациональности их осуществления, использования специальной техники, квалификации персонала, конкретных условий выполнения работы.

*Качество управленческого решения -* совокупность свойств, которыми обладает управленческое решение, отвечающих в той или иной мере потребностям успешного разрешения проблемы. Например, своевременность, адресность, конкретность.

*Объект принятия управленческого решения -* многогранная деятельность предприятия независимо от его формы собственности. В частности, объектом принятия решения являются следующие виды деятельности:

техническое развитие;

организация основного и вспомогательного производства;

маркетинговая деятельность;

экономическое и финансовое развитие;

организация заработной платы и премирования;

социальное развитие;

управление;

бухгалтерская деятельность;

кадровое обеспечение;

прочие виды деятельности.

*Решение* - результат выбора из множества вариантов, альтернатив и представляет собой руководство к действию на основе разработанного проекта или плана работы.

Правильность и эффективность принятого решения во многом определяется качеством экономической, организационной, социальной и других видов информации. Условно все виды информации, которые используются при принятии решения, можно подразделить:

на входящую и исходящую;

обрабатываемую и необрабатываемую;

текстовую и графическую;

постоянную и переменную;

нормативную, аналитическую, статистическую;

первичную и вторичную;

директивную, распределительную, отчетную.

Правильно поставленная задача предопределяет необходимость конкретной информации для принятия решения. Поэтому точность постановки задачи играет немаловажную роль в процессе принятия решения менеджером.

Принятие решений присуще любому виду деятельности, и от него может зависеть результативность работы одного человека, группы людей или всего народа определенного государства. С экономической и управленческой точек зрения принятие решения следует рассматривать как фактор повышения эффективности производства. Эффективность производства, естественно, в каждом конкретном случае зависит от качества принятого менеджером решения.

Все принимаемые в любой сфере деятельности решения можно условно классифицировать и подразделить на решения: по стратегии предприятия; прибыли; продажам; вопросам, оказывающим влияние на образование прибыли.

Выполняя свои функциональные обязанности, каждый менеджер выбирает наиболее оптимальные решения, способствующие претворению в жизнь поставленной задачи.

## 4.4 Краткая классификация управленческих решений

Применительно к управлению все решения можно классифицировать как:

общие;

организационные;

запрограммированные;

незапрограммированные;

рациональные;

нерациональные;

вероятностные;

решения в условиях неопределенности;

интуитивные;

на основе компромисса;

альтернативные.

Из всей классификации попытаемся рассмотреть лишь некоторые решения. Известно, что принятие решения всегда сопряжено с определенной моральной ответственностью, зависимости от уровня, на котором принимается решение. Чем выше уровень управления, тем выше моральная ответственность за принятое решение.

Управленческое решение устанавливает переход от того, 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.

Управленческие решения могут быть: *единоличные, коллегиальные, коллективные, стратегические (перспективные), тактические (ближайшие), оперативные.*

Организационные решения принимаются на всех уровнях управления и являются одной из функций работы менеджера, они направлены на достижение поставленной цели или задачи. Они могут быть запрограммированными и незапрограммированными.

Запрограммированное решение - это результат реализации определенной последовательности этапов или действий и принимается на основе ограниченного количества альтернатив.

Чтобы найти правильные пути решения проблемы, менеджер не должен стремиться к немедленному ее разрешению, да это практически и невозможно, а должен принять соответствующие меры по изучению причин возникновения проблемы на основе имеющейся внутренней и внешней информации.

Принятие решения, как правило, сопряжено с выбором направления действия, и если решение принимается легко, без специальной проработки альтернатив, то хорошее решение принять трудно.

Принятию решения предшествуют *несколько этапов:*

возникновение проблем, по которым необходимо принять решение;

выбор критериев, по которым будет принято решение;

разработка и формулировка альтернатив;

выбор оптимальной альтернативы из их множеств;

утверждение (принятие) решения;

организация работ по реализации решения - обратная связь

Объектом для возникновения проблем могут служить итоговые показатели деятельности предприятия (организации). В частности, в результате деятельности предприятия стали резко ухудшаться показатели конечных результатов работы (повышение себестоимости продукции, снижение роста производительности труда и его качества, прибыли и рентабельности); а также возникли конфликтные ситуации, высокая текучесть кадров.

## 4.5 Виды управленческих решений

В процессе управления организациями принимается огромное количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками. Тем не менее, существуют некоторые общие признаки, позволяющие это множество определённым образом классифицировать.

Таблица 1 Классификация управленческих решений

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Классификационныйпризнак | Группы управленческихрешений |
|  | Степень повторяемости проблемы | традиционныенетипичные |
|  | Значимость цели | стратегическиетактические |
|  | Сфера воздействия | глобальныелокальные |
|  | Длительность реализации | долгосрочныекраткосрочные |
|  | Прогнозируемые последствия решения | корректируемыенекорректируемые |
|  | Характер использованной информации | детерминированныевероятностные |
|  | Метод разработки решения | формализованныенеформализованные |
|  | Количество критериев выбора | Однокритериальныемногокритериальные |
|  | Форма принятия | единоличныеколлегиональные |
|  | Способ фиксации решения | документированныенедокументированные |

Степень повторяемости проблемы.

В зависимости от повторяемости проблемы, требующей решения, все управленческие решения можно подразделить на традиционные, неоднократно встречавшиеся ранее в практике управления, когда необходимо лишь сделать выбор из уже имеющихся альтернатив, и нетипичные, нестандартные решения, когда их поиск связан, прежде всего, с генерацией новых альтернатив.

Значимость цели.

Принятие решения может преследовать собственную, самостоятельную цель или же быть средством, способствовать достижению цели более высокого порядка. В соответствии с этим решения могут быть стратегические и тактические.

Сфера воздействия.

Результат решения может сказаться на каком-либо одном или нескольких подразделениях организации. В этом случае решения можно считать локальными. Решения, однако, могут приниматься и с целью повлиять на работу организации в целом, в этом случае оно будет глобальным.

Длительность реализации.

Реализация решения может потребовать несколько часов, дней или месяцев. Если между принятием решения и завершением его реализации пройдёт сравнительно короткий срок - решение краткосрочное. В то же время всё более возрастает количество и значение долгосрочных, перспективных решений, результаты, осуществления которых могут быть удалены на несколько лет.

Прогнозируемые последствия решения.

Большинство управленческих решений в процессе их реализации, так или иначе, поддается корректировке с целью устранения каких-либо отклонений или учёта новых факторов, т.е. корректируемым. Вместе с тем имеются и решения, последствия которых необратимы.

Характер использованной информации.

В зависимости от степени полноты и достоверности информации, которой располагает менеджер, управленческие решения могут быть детерминированные (принятыми в условиях определённости) или вероятностными (принятыми в условиях риска или неопределённости). Эти решения играют чрезвычайно важную роль при принятии решения. Детерминированные решения принимаются в условиях определённости, когда руководитель располагает практически полной и достоверной информацией в отношении решаемой проблемы, это позволяет ему точно знать результаты каждого из альтернативных вариантов выбора. Такой результат только один, и вероятность его наступления близка к единице. Однако лишь немногие решения принимаются в условиях определённости. Большинство управленческих решений являются вероятностными.

Вероятностными называются решения, принимаемые в условиях риска или неопределённости. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определёнными, но вероятность каждого результата известна. Вероятность определяется, как степень возможности свершения данного события и изменяется от нуля до единицы. Сумма вероятности всех альтернатив должна быть ровна единице. Вероятность можно определить математическими методами на основе статистического анализа опытных данных. Вероятность, рассчитанная на основе информации, позволяющей сделать статистически достоверный прогноз, называется объективной.

В ряде случаев, однако, организация не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности возможных событий. В таких ситуациях руководителям помогает опыт, который показывает, что именно может произойти с наибольшей вероятностью. В этих случаях оценка вероятности является субъективной.

Решение принимается в условиях неопределённости, когда из-за недостатка информации невозможно количественно оценить вероятность его возможных результатов. Это довольно часто встречается при решении новых, нетипичных проблем, когда требующие учёта факторы настолько новы и или сложны, что о них невозможно получить достаточно информации. Неопределённость характерна и для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся ситуациях. В итоге вероятность определённой альтернативы невозможно оценить с достаточной степенью достоверности.

Сталкиваясь с неопределённостью, управляющий может использовать две основные *возможности:*

*а)* попытаться получить дополнительную информацию и ещё раз проанализировать проблему с целью снижения её новизны и сложности. В сочетании с опытом и интуицией это даёт ему возможность оценить субъективную, предполагаемую вероятность возможных результатов;

*б)* когда не хватает времени и/или средств на сбор дополнительной информации, при принятии решения приходится полагаться на прошлый опыт и интуицию.

Метод разработки решения.

Некоторые решения, как правило, типичные, повторяющиеся, могут быть с успехом формализованы, т.е. приниматься по заранее заданному алгоритму. Другими словами, формализованные - это результат выполнения заранее определённой последовательности действий. Формализация принятия решения повышает эффективность управления. В результате снижения вероятности ошибки и экономии времени: не нужно заново разрабатывать решение каждый раз, когда возникает соответствующая ситуация.

В то же время в процессе управления организациями часто встречаются новые, нетипичные ситуации и нестандартные проблемы, которые не поддаются формализованному решению. В таких случаях большую роль играют интеллектуальные способности, талант и личная инициатива менеджера.

На практике большинство решений занимает промежуточное положение между этими двумя крайними точками, допуская в процессе их разработки, как проявление личной инициативы, так и применение формальной процедуры.

Количество критериев выбора.

Если выбор наилучшей альтернативы производится только по одному критерию, то принимаемое решение будет простым, однокритериальным. И наоборот, когда выбранная альтернатива должна удовлетворить одновременно нескольким критериям, решение будет сложным, многокритериальным.

Форма принятия.

Лицом, осуществляющим выбор из имеющихся альтернатив окончательного решения, может быть один человек и его решение будет соответственно единоличным. Однако в современной практике менеджмента всё чаще встречаются сложные ситуации и проблемы, решение которых требует всестороннего, комплексного анализа, т.е. участия группы менеджеров и специалистов. Такие групповые, или коллективные решения называются коллегиальными. Усиление профессионализации и углубление специализации управления приводят к широкому распространению коллегиальных форм принятия решения. Необходимо также иметь в виду, что определённые решения и законодательно отнесены к группе коллегиальных. Так, например, определённые решения в акционерном обществе (о выплате дивидендов, распределении прибыли и убытков, совершении крупных сделок и др.) отнесены к исключительной компетенции общего собрания акционеров. Коллегиальная форма принятия решений, снижает оперативность управления и "размывает" ответственность за его результаты, однако препятствует грубым ошибкам, злоупотреблениям и повышает обоснованность выбора.

Способ фиксации решения.

По этому признаку управленческие решения могут подразделяться на фиксируемые, или документированные (т.е. оформленные в виде какого-либо документа - приказа, распоряжения, письма и т.п.) и недокументированные (не имеющие документальной формы, устные). Большинство решений в аппарате управления оформляется документально, однако мелкие, несущественные решения, а также решения, принятые в чрезвычайных, острых, не терпящих промедления ситуациях, могут и не фиксироваться документально.

## Заключение

Подводя итог о своей работе, можно сделать следующие выводы:

Принятие управленческих решений является очень важным фактором в деятельности любой современной фирмы. Без правильного принятия управленческих решений, эффективного руководства вряд ли возможно экономическое процветание фирмы. Существует большое число различных методов принятие управленческих решений

Процесс принятия решения в чистом виде может подразделяться на следующие составные части:

Изучение ситуации, предшествующей принятию решения;

Взвешивание различных вариантов решения;

Выявление последствий и перспектив при различных вариантах решения;

Оценка и сравнение перспектив при различных вариантах решения;

Выбор решения из разных вариантов;

Принятие решений;

Разработка мероприятий по выполнению принятого решения;

Контроль за его исполнением.

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:

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

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

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

Решения нельзя переносить;

Обычное перепоручение исполнения решения от одного лица другому следует изжить;

Решение должно соответствовать уровню организации и сотрудничества;

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;

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.

## Список использованной литературы

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. - М.: Изд-во "Триада. Лтд", 1996.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд.: Учебник. - М.: Фирма "Гардарика", 1996.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. Москва, "Банки и баржи", издательское объединение ЮНИТИ, 1995.
4. Голубков Е.П. Какое принять решение? Москва "Экономика", 1990.
5. Гроув С. Эндрю Высоко эффективный менеджмент. Москва, 1996.
6. Кохно П.А. и др. Менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1993.
7. Лебедев О.Т. Основы менеджмента. Санкт-Петербург ИД "МиМ", 1997.
8. Любимова Н.Г. Менеджмент - путь к успеху. Москва, 1992.
9. Макаров С.Ф. Менеджер за работой. Москва, 1989.
10. Менеджмент организации. / Под редакцией З.П. Румянцевой. Москва, 1996.
11. Рейльян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. М.: 1991.
12. Сацков Н.Я. Методы и приемы деятельности менеджеров и бизнесменов. Санкт-Петербург, 1993.
13. Уткин Э.А. Управление фирмой. - М.: "Акалис", 1996.
14. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. Москва: "Интел-синтез", 1997.
15. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - М.: "Интел-Синтез", 1997.
16. Цыгичко В.Н. Руководителю - о принятии решений. М.: ИНФРА-М, 1996.
17. Шегда А.В. Основы менеджмента. Москва, 1998.
18. Эддоус М., Стенсфилд Р. Методы принятия решений / Перю с англ., Под ред. И.И. Елисеевой. - М.: Банки и биржи, 1994.