Курсовая работа по управлению персоналом

на тему: «Теоретический анализ и оценка структуры процесса принятия управленческих решений на предприятии»

**Введение**

Стержнем решения любой проблемы российской экономики является управленческое решение. Управленческое решение – это результат конкретной управленческой деятельности менеджмента. Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений – это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий:

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

Эффективность и качество управленческих решений являются основным фактором рационального управления предприятием. При этом каждое управленческое решение затрагивает экономические, организационные, социальные, правовые и технологические интересы предприятия.

Актуальность данной работы заключается в том, что управленческие решения играют огромную роль в деятельности любого предприятия, поэтому знание и понимание процессов их принятия имеет особое значение в условиях российской действительности. Именно эффективные и качественные управленческие решения служат источником развития бизнеса и получения конкурентных преимуществ.

1. **Сущность управленческих решений**

Чтобы лучше понять сущность процесса принятия управленческих решений, рассмотрим общую схему управления организацией, показанную на рис 1. В соответствии с этой схемой деятельность любой организации состоит из двух неразделимых процессов: процесса управления, который заключается в реализации функций планирования, организации деятельности, мотивации и контроля, и управляемого процесса, который рассматривается как множество взаимосвязанных операций, направленных на достижение целей организации. Хотя в действительности эти процессы «сосуществуют», разворачиваются параллельно и неотделимы один от другого, логически их удобно разделить, так как они осуществляются разными людьми и преследуют разные цели.

Процесс управления – это деятельность руководителей, состоящая в реализации определенных функций управления с целью обеспечения максимальной или требуемой эффективности управляемого процесса. Вместе с тем управляемый процесс – это неуправленческая деятельность, т.е. конкретные операции и работы, связанные с производством товаров или оказанием услуг и направленные на достижение целей организации. Например, целью управляемого процесса может быть производство требуемого количества товаров, а цель управления будет состоять в том, чтобы требуемый объем производства достигнуть наиболее эффективно. Конечная цель некоторой операции или деятельности организации вообще состоит в достижении требуемого результата, а цель управления заключается в том, чтобы этот результат достигался с максимальной или достаточно высокой эффективностью. Таким образом, цель управления – это обеспечение максимальной или требуемой эффективности управляемого процесса. Эта цель достигается через выработку и осуществление управляющих воздействий, которые являются непосредственным «продуктом» процесса управления, т.е. деятельности руководителей. Чтобы достигнуть своей цели, управляющие воздействия должны влиять на изменение таких факторов внешней или внутренней среды организации, которые вообще «поддаются» этому влиянию, т.е. относятся к управляемым факторам или переменным. Поэтому можно дать следующее определение.

Управляющие воздействия – это действия руководителей, которые направлены на изменение управляемых факторов внешней и внутренней среды организации с целью обеспечения максимальной или требуемой эффективности управляемого процесса.

В реальных ситуациях многие действия руководителя позволяют достигнуть желаемого результата операции, однако прежде, чем совершить некоторое действие, руководитель должен принять управленческое решение, т.е. решить – какую цель он преследует и что необходимо сделать для ее достижения. Иначе говоря, руководитель должен выбрать цель управления и определить значения управляемых переменных, которые обеспечивают достижение этой цели. Именно в этом и заключается сущность процесса принятия управленческих решений. Таким образом, выбор цели управления и выбор значений управляемых факторов всегда предшествуют управляющим воздействиям, т.е. конкретным практическим действиям руководителя. В отличие от них управленческие решения – это некоторый образ или модель желаемых результатов будущих действий. Решения возникают в сознании руководителя и как только начинают выполняться, они становятся управляющими воздействиями. Таким образом, управляющие воздействия суть реализации управленческих решений. Если вспомнить, что решение как процесс и решение как результат – это выбор альтернативы, то можно дать следующее определение.

Управленческое решение – это выбор цели управления и значений управляемых факторов, обеспечивающих достижение этой цели.

Таким образом, в процессе принятия управленческих решений альтернативами являются цели управления организацией и допустимые значения управляемых факторов. Часто предполагается, что цели управленческой деятельности известны заранее. Однако нельзя забывать о том, что выбор цели управления – это тоже управленческое решение, которое имеет обычно стратегический характер и предопределяет все последующие решения руководителя. Если цель управления выбрана, то руководитель должен позаботиться о средствах ее достижения. К ним относятся качество ресурсов, способы применения ресурсов и условия применения ресурсов организации. Эти факторы представляют собой объекты управленческого решения, т.е. такие явления и процессы, на которые руководитель может влиять непосредственно с помощью тех или иных управляющих воздействий.

Для достижения целей организации в распоряжении руководителя имеются человеческие, материальные, финансовые, информационные ресурсы. На их основе формируются управляемые факторы, влияющие на достижение цели управления. Именно качество ресурсов, способы и условия их применения составляют предмет заботы любого менеджера или руководителя в процессе управления организацией. Часть из них относится к внешней среде, а другая часть – к внутренней среде организации. Совокупность всех возможных значений этих факторов образует множество допустимых управленческих решений руководителя.

Качество ресурсов – важнейшая характеристика внутренней среды организации. Чтобы деятельность организации была эффективной, ее ресурсы должны быть пригодны для достижения поставленных целей, т.е. обладать определенным набором внутренних полезных свойств, характеризующих уровень качества этих ресурсов. Например, качество человеческих ресурсов – это физические, деловые и психические свойства людей, работающих в организации. Качество материальных ресурсов – это прочность, надежность, производительность, безопасность и множество других свойств материального имущества организации. Качество финансовых ресурсов – это покупательная способность денег и стабильность валютного курса. Качество информации – это ее достоверность, ценность, насыщенность, открытость и т.д.

Большая доля управленческих решений – это выбор ресурсов, обладающих требуемым качеством для достижения целей деятельности организации. Например, к этому типу относятся решения о приеме и увольнении работников, повышении их квалификации, покупке сырья и материалов, приобретении нового оборудования, выполнении ремонтных работ, проведении маркетинговых исследований для получения достоверной информации о ситуации на рынке и многие другие.

Наиболее широкий круг образуют управленческие решения, связанные с выбором способов применения ресурсов организации. Например, к ним относятся решения о планах деятельности фирмы, назначении сотрудников на те или иные должности, распределении задач и полномочий, организации взаимодействия между подразделениями, технологиях выполнения производственных и коммерческих операций, методах мотивации персонала, распределении материальных и финансовых средств, использовании полученной информации и другие.

Приведенные примеры показывают, что качество ресурсов и способы их применения наиболее «податливы» к управляющим воздействиям со стороны руководителей. Поэтому в большинстве случаев именно из числа этих факторов формируются допустимые управленческие решения. Третья группа переменных – условия применения ресурсов, как правило, включает в себя неуправляемые факторы внешней и внутренней среды. Однако часть из них может находиться в «зоне власти» руководителя, который имеет возможность сознательно влиять на значения этих факторов, формируя благоприятные условия для достижения целей организации. Например, к решениям, связанным с формированием условий применения ресурсов, относятся решения руководителей о целевых рыночных сегментах, каналах сбыта и распределении продукции, проведении рекламных кампаний (с целью повлиять на поведение потребителей), разделении «сфер влияния» между конкурентами, выборе партнеров и поставщиков, организационной культуре и структуре фирмы и другие.

1. **Типология управленческих решений**

Управленческие решения характеризуются высокой сложностью и чрезвычайно широким разнообразием типов. Говорят, что решение принадлежит к определенному типу, если оно обладает каким-либо общим признаком, характерным для некоторого множества решений. Среди основных признаков, которые применяются для построения типологии решений, выделяют такие, как степень разработки, степень обоснования, возможность реализации и степень достижение цели управленческого решения. Основные типы решений по указанным признакам и их краткая характеристика приведены в табл. 1.

Таблица 1

|  |  |
| --- | --- |
| Тип решения | Краткая характеристика |
| Запрограммированные решения | Принимаются с помощью стандартных процедур и правил |
| Незапрограммированные решения | Требуют разработки новых процедур или правил принятия решений |
| Интуитивные решения | Основаны на чувствах и ощущении человеком того, что эти решения правильные |
| Логические решения | Принимаются на основе знаний, опыта и логических суждений |
| Рациональные решения | Принимаются на основе объективного анализа проблемных ситуаций с использованием научных методов и компьютерных технологий |
| Допустимые решения | Удовлетворяют всем объективным ограничениям и могут быть реализованы на практике |
| Недопустимые решения | Нереалистичные решения, которые не удовлетворяют одному или нескольким ограничениям |
| Неразумные решения | Решения, не приводящие к достижению цели управления |
| Удовлетвори тельные решения | Решения, приводящие к достижению цели управления |
| Оптимальные решения | Решения, обеспечивающие максимальную степень достижения цели управления организацией |

В зависимости от наличия или отсутствия стандартных методик разработки и принятия управленческих решений выделяют запрограммированные и незапрограммированные решения. Запрограммированные решения принимаются в результате определенной последовательности шагов по стандартным методикам или правилам, которые разрабатываются заранее и применяются в типовых (обычно повторяющихся) ситуациях. Другими словами, решения «программируются» под типовые ситуации, которые могут возникнуть в деятельности организации. Использование определенных методик принятия решений в типовых ситуациях снижает вероятность появления ошибок и повышает оперативность выработки решений, поскольку исключается необходимость разработки новых методик всякий раз, когда возникает соответствующая ситуация. Поэтому запрограммированные решения считаются наи6олее разработанными.

Очень важно, чтобы руководители организаций были уверены в том, что они используют действительно правильные методики, которые должны не только тщательно обосновываться, но и постоянно развиваться. Если для принятия решений в изменившихся условиях применяются устаревшие методики, то это может привести к нежелательным или даже катастрофическим последствиям. Поэтому процедуры принятия управленческих решений должны непрерывно совершенствоваться и обновляться, учитывая появление новых факторов и охватывая новые возможные ситуации. Кроме этого, крайне желательно обосновать методику принятия любых запрограммированных решений и убедить в ее правильности тех людей, для которых она предназначена, а не просто предложить или навязать ее для применения.

Вместе с тем в управленческой деятельности далеко не все решения принимаются по заранее подготовленным методикам или правилам. Особенно это характерно для новых или уникальных проблемных ситуаций, в которых руководители организаций вынуждены принимать незапрограммированные решения. В этих случаях обычно отсутствует конкретная последовательность необходимых действий для решения проблемы. Поэтому руководитель должен разрабатывать новую процедуру принятия решения. Поскольку множество проблем, когда требуется принять решение, чрезвычайно велико и разнообразно, то практически сложно разработать модель или методику, которая бы одинаково хорошо «работала» даже в схожих ситуациях, ибо каждая из них уникальна по-своему. Поэтому решения, принимаемые в организациях, в основном являются незапрограммированными, хотя управленцы должны стремиться к снижению их доли, так как цена ошибки в процессе принятия таких решений обычно высока.

По степени обоснования можно выделить интуитивные, логические и рациональные решения. Обоснованность характеризует способ принятия решения и, как правило, предопределяет качество этого решения. В связи с этим необходимо отметить, что принять какое-либо решение всегда легко. Для этого необходимо лишь сделать выбор, т.е. указать одну из возможных альтернатив. Но дело в том, что трудно принять хорошее решение. Для этого необходимо не только сделать выбор, но также обосновать его для себя и других людей, от которых зависит исполнение принятого решения. Чтобы принимать хорошие решения, мы должны уметь их обосновывать.

Большинство личных и деловых решений основаны на интуиции. Лицо, принимающее решение, сознательно не сравнивает между собой все достоинства и недостатки каждой альтернативы. В этом случае решение принимается подсознательно, без явного логического обоснования. Тем не менее интуиция – это мощный инструмент принятия решений, который нуждается в постоянном развитии и должен активно использоваться в управленческой деятельности. Более обоснованными считаются решения, основанные на суждениях [4]. Такие решения обусловлены знаниями и прошлым опытом человека. Будем называть их логическими решениями. Принимая логические решения, люди обращаются к опыту и здравому смыслу, чтобы использовать их для прогноза возможных последствий альтернатив и обоснования своих действий в конкретной ситуации. В этом случае, как правило, выбирается такая альтернатива, которая уже принесла успех в прошлом или легко поддается объяснению с помощью несложных логических правил. Решения, основанные на суждениях, весьма полезны в повторяющихся ситуациях, которые многократно возникают в деятельности организаций. Поэтому в таких ситуациях решения принимаются по аналогии, так как «ранее принятое решение может сработать снова не хуже, чем прежде» [4].

Значительные достоинства интуитивных и логических решений – оперативность и «дешевизна» их принятия. Но наиболее эффективно такие решения «работают» лишь в сравнительно знакомых ситуациях. Однако часто реальные ситуации лишь кажутся знакомыми и простыми, но на самом деле они искажаются многими факторами, которые на первый взгляд незаметны. При этом всегда следует помнить об ошибках человеческого восприятия. Ситуации, которые представляются простыми, вполне могут оказаться предельно сложными. Если проблемная ситуация действительно уникальна и сложна, то логических суждений или интуиции может оказаться недостаточно для принятия качественного решения. «Суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая в самом деле нова, поскольку у руководителя отсутствует опыт, на котором он мог бы основать логический выбор» [4]. В новой ситуации слишком много неизученных факторов, которые необходимо учесть, и «невооруженный» человеческий разум обычно не способен их определить и сопоставить. Кроме того, принимая решения, основанные только на суждениях, люди могут оказаться «в плену» у собственного опыта, который будет диктовать им привычные способы действий. Вследствие этого руководитель может упустить из виду новое, более эффективное решение. Кроме того, следуя накопленному опыту, руководители могут сознательно или бессознательно сопротивляться новым идеям, которые требуются в изменившихся условиях. Поэтому в новых или уникальных ситуациях вероятность успеха возрастает, если руководители принимают рациональные решения.

Рациональные решения, в отличие от логических, не зависят от прошлого опыта. Они основаны на объективном анализе сложных проблемных ситуаций с использованием научных методов и компьютерных технологий. В данном случае термин «рациональное» характеризует, прежде всего, способ разработки решения, а не его качество. Рациональные решения принимаются с помощью многоэтапного аналитического процесса, но они тоже могут быть ошибочными. Вместе с тем рациональный выбор не исключает использование логики и интуиции, которые всегда активно вовлечены в процесс принятия решений. Поэтому рациональные решения считаются наиболее обоснованными, так как в процессе их разработки и принятия используются все доступные человеку механизмы – интуиция, логика и расчет.

Все управленческие решения должны реализовываться в деятельности организации. Поэтому любое решение, прежде всего, должно допускать саму возможность практической реализации. По этому признаку выделяют два типа решений – допустимые и недопустимые.

Допустимые решения – это решения, которые удовлетворяют всем ограничениям и могут быть реализованы на практике. Любые решения всегда принимаются в условиях объективных ограничений – ресурсных, временных, правовых, организационных, этических и т.д. Именно в пределах заданных ограничений формируется область допустимых вариантов действий, т.е. множество альтернатив, предъявляемых для выбора. Чтобы в будущем не возникло трудностей с реализацией управленческих решений, необходимо заранее предвидеть влияние всех факторов внешней и внутренней среды организации, выступающих в роли ограничений. Анализ ограничений – один из важнейших этапов принятия решений. Если этого не сделать или упустить из виду некоторые ограничения, то можно принять недопустимое решение, которое не может быть реализовано и поэтому не имеет никакой практической ценности.

В процессе анализа ограничений не может быть «мелочей». Управленческое решение, являясь продуктом интеллектуального труда руководителя, выступает не как самоцель, а как средство для организации последующих действий. Поэтому уже в самом процессе поиска управленческого решения необходимо учитывать возможность его реализации и принимать во внимание все факторы, которые могут помешать или, наоборот, содействовать успешному выполнению решения.

По степени достижения цели управления можно выделишь неразумные, удовлетворительные и оптимальные решения. Допустимость или реалистичность принятого решения еще не означает его разумность. Решение может быть вполне допустимым по условиям ограничений, но не приводить к получению желаемых результатов. Такие решения будем называть неразумными. Поскольку недопустимые решения также не приводят нас к поставленной цели (они вообще не могут быть реализованы), то можно дать следующее определение.

Неразумные решения – это недопустимые решения или решения, не приводящие к достижению цели управления.

Любое решение имеет смысл лишь тогда, когда оно не только реализуемо, но и позволяет достигнуть желаемых результатов. Поэтому все управленческие решения должны оцениваться с точки зрения достижения цели управления, которая устанавливается руководителем организации и выступает как дополнительное, субъективное ограничение, определяющее разумный выбор. Следовательно, объективные ограничения и цели управления являются своеобразным фильтром, очищающим множество всех мыслимых и немыслимых альтернатив от неразумных решений (рис. 3.).

Удовлетворительными решениями следует признать такие варианты действий, которые приводят к достижению цели управления организацией. Иначе говоря, эти решения удовлетворяют всем объективным и субъективным ограничениям одновременно и обеспечивают приемлемый, но не обязательно наилучший результат. Необходимо помнить, что оптимальные решения являются наилучшими не в абсолютном смысле, а лишь относительно конкретной цели управления, которая выбирается человеком. Оптимальные решения – это решения руководителя, которые обеспечивают максимальную степень достижения цели управления. Другими словами, это наилучшие компромиссы, найденные в результате тщательного анализа и сравнения всех альтернатив. Хорошо известно, что любое управленческое решение кроме полезного эффекта имеет и негативные последствия. Поиск разумного или наилучшего компромисса между ними и составляет суть процесса принятия решения.

С точки зрения инновационности рассматривают рутинные, селективные, адаптационные и инновационные решения [2].

Рутинные решения – это хорошо известные способы действий для разрешения возникшей проблемы. Они представляют собой лишь стандартную реакцию на типовую ситуацию и по сути своей решениями не являются. В отличие от них селективные решения предполагают выбор одной альтернативы из определенного набора способов действий. В этом случае предполагается, что множество альтернатив задано и хорошо известно лицу, принимающему решение. От него требуется всего лишь выбрать одну из них.

Адаптивные решения принимаются в условиях, когда ситуация изменяется и поэтому требуется некоторая модификация известных вариантов с учетом особенностей новой ситуации. Наиболее сложными являются инновационные решения, которые принимаются в условиях, когда проблема не может быть решена с помощью известных способов действий или их модификаций и требует разработки принципиально новых решений, не используемых ранее.

По масштабу изменений, вносимых в организацию, управленческие решения могут быть разделены на ситуационные и реорганизационные [3]. Ситуационные решения не предусматривают каких-либо глобальных изменений и связаны с решением текущих проблем организации. В отличие от них реорганизационные решения подразумевают значительные изменения, например перестройку организационной структуры или выбор новой стратегии организации.

По времени действия выделяют стратегические, тактические и оперативные решения. Стратегические решения направлены на достижение долгосрочных целей организации. Тактические решения обеспечивают выполнение стратегических и преследуют достижение среднесрочных целей организации. Оперативные решения принимаются руководителями ежедневно для достижения краткосрочных целей и выполнения текущих работ в организации.

Перечисленные типы далеко не исчерпывают всего многообразия управленческих решений. На самом деле практически невозможно отнести то или иное решение к одному из указанных «чистых» типов. В действительности все решения, принимаемые в организациях, являются комбинированными, т.е. находятся внутри некоторого диапазона или континуума, расположенного между «крайними» типами решений. Например, лишь немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде. Любое запрограммированное решение не исключает полностью личной инициативы руководителя, который может отклониться от стандартной методики, если посчитает это необходимым. С другой стороны, даже в самых сложных ситуациях, возникающих впервые, могут оказаться полезными стандартные методики и правила выбора, применявшиеся ранее.

решение управленческий принятие задача

1. **Факторы, влияющие на процесс принятия решений**

Чрезвычайно большую роль для понимания сущности и природы управленческих решений играет выявление факторов, влияющих на процесс их разработки и принятия. Поскольку принятие решений зависит как от личности лица, принимающего решения, и его психологических особенностей, так и от объективных условий, в которых он находится, все факторы, влияющие на этот процесс, можно разделить на две большие группы – личностные (субъективные) и ситуационные (объективные).

Конкретные значения факторов внешней и внутренней среды организации образуют ситуацию принятия решения. Вместе с тем нужно отметить, что ситуационные факторы могут играть разные «роли» в процессе принятия управленческих решений. В большинстве случаев они играют роль ограничений, влияющих на формирование множества допустимых решений. В связи с этим можно выделить следующие виды ограничений, которые следует учитывать при разработке альтернатив:

1. Ограничения внешней среды. К ним относятся ограничения макроокружения – экономические, политические, правовые, социокультурные, технологические, природные, а также ограничения деловой среды, связанные с поведением потребителей, поставщиков, конкурентов, инфраструктуры, государственных и муниципальных организаций.

2. Ограничения внутренней среды. Эти ограничения соответствуют основным элементам внутренней среды организации. К ним относятся целевые, структурные, культурные, процессные и ресурсные ограничения. В частности, среди ресурсных можно выделить ограничения человеческих ресурсов, материальные, энергетические, финансовые, информационные, технологические и временные.

В процессе оценивания и выбора альтернатив ситуационные факторы играют роль переменных или параметров, влияющих на получение оценок показателей эффективности.

И наконец, в процессе реализации решений ситуационные факторы выступают в роли возмущающих воздействий, которые приводят к отклонению реальных оценок показателей эффективности от ожидаемых значений.

Личностные факторы определяются своеобразием психических процессов, состояний и качеств лица, принимающего решения. К ним относятся психические процессы, психические состояния и психические свойства.

Таким образом, принятие управленческих решений – это сложный психический и организационный процесс, который находится под влиянием большого числа факторов, обусловленных как психологическими особенностями личности руководителя, так и конкретной ситуацией принятия решения. Поэтому для достижения успеха руководитель организации должен не только хотеть, но и уметь принимать решения, т.е. делать выбор альтернативы осознанно с учетом знаний о себе и знаний о ситуации, в которой он находится.

1. **Методология принятия управленческих решений**

Принятие решений в организациях – это чрезвычайно сложный процесс, который сопровождается психологическими, организационными и техническими трудностями. Задачи принятия решений редко формулируются в «чистом» виде, когда четко задано множество альтернатив, имеющих определенные оценки по известным показателям. В этом случае остается лишь сравнить эти альтернативы между собой при помощи какого-либо метода и выбрать среди них наилучшую или удовлетворительную. Однако в реальной жизни все не так просто. Дело в том, что перед тем, как сделать выбор, необходимо провести огромную работу – выполнить диагноз решаемой проблемы, собрать информацию об альтернативах и факторах, влияющих на результаты решений, оценить последствия каждой альтернативы, организовать (если это необходимо) их коллективное обсуждение и решить много других задач. Без хорошей теории практика слепа. Эффективность управленческого решения определяется, прежде всего, обоснованностью методологии решения проблем, т.е. подходов, принципов, методов.

При системном подходе любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратную связь. В системе «вход» перерабатывается в «выход».

При применении комплексного подхода должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, при необходимости и другие (например, политические, демографические) аспекты менеджмента и их взаимосвязи. Если упустить один из обязательных аспектов менеджмента, то проблема не будет решена. К сожалению, на практике редко соблюдается это требование. Например, при строительстве новых предприятий социальные вопросы откладывают «на потом», из – за чего объект либо совсем не вводится, либо используется частично. При проектировании новых орудий труда показателям экологичности уделяется второстепенное внимание, поэтому они сразу становятся неконкурентоспособными. При формировании новых коллективов или реорганизации структур редко учитываются социальные и психологические аспекты.

Интеграционный подход к менеджменту нацелен на исследование и усиление взаимосвязей: а) между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента, б) между стадиями жизненного цикла объекта управления, в) между уровнями управления по вертикали, г) между субъектами управления по горизонтали.

Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя. Приоритеты выбора критериев маркетинга: 1) повышение качества объекта в соответствии с нуждами потребителей, 2) экономия ресурсов у потребителей за счет повышения качества, 3) экономия ресурсов в производстве за счет фактора масштаба производства, научно-технического прогресса, применения системы менеджмента.

Сущность функционального подхода менеджменту заключается подход в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения. После установления функций создаются несколько альтернативных объектов для выполнения этих функций и выбирается тот из них, который требует минимум совокупных затрат за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта. При применении функционального подхода, когда идут от обратного, от потребностей, иногда создают совершенно новые оригинальные объекты.

При альтернативном предметном подходе совершенствуется существующий объект, что не позволяет коренным образом улучшить структуру объекта, принципы его работы и т.д.

При применении динамического подхода объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно – следственных связях и соподчиненности, проводится ретроспективный анализ за 5 – 10 и более прошлых лет и перспективный анализ (прогноз).

Воспроизводственный подход – подход, ориентированный на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими, по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке, совокупными затратами на единицу полезного эффекта. Элементами воспроизводственного подхода являются: 1) применение опережающей базы сравнения при планировании обновления объекта; 2) трактовка закона экономии времени как экономии суммы прошлого, живого и будущего труда за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта; 3) рассмотрение во взаимосвязи воспроизводственного цикла выпускаемой, проектируемой и перспективной моделей объекта; 4) пропорциональное по качеству и количеству воспроизводство элементов внешней среды (прежде всего макросреды страны и инфраструктуры региона); 5) интеграция для крупных фирм науки и производства в рамках комплексного объединения.

Процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные. Процесс управления является общей суммой всех функций, серией непрерывных взаимосвязанных действий.

Сущность нормативного подхода заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента. Нормативы должны устанавливаться по важнейшим элементам: а) целевой подсистемы (показатели качества и ресурсоемкости товара, параметры рынка, показатели организационно – технического уровня производства, социального развития коллектива, охраны окружающей среды), б) функциональной подсистемы (нормативы качества планов, организованности системы менеджмента, качества учета и контроля, нормативы стимулирования качественного труда), в) обеспечивающей подсистемы (нормативы обеспеченности работников и подразделений всем необходимым для нормальной работы, выполнения стоящих перед ними целей и задач, нормативы эффективности использования различных видов ресурсов в целом по фирме). Эти нормативы должны отвечать требованиям комплексности, эффективности, обоснованности, перспективности (во времени и по масштабу применения).

Нормативами функционирования элементов внешней среды фирма не управляет, но она должна иметь банк этих нормативов, строго соблюдать (особенно правовые и экологические нормативы) и принимать участие в развитии системы нормативов внешней среды фирмы. Чем больше обоснованных нормативов по каждому элементу системы менеджмента, тем выше будет ее организованность, уровень автоматизации планирования, учета и контроля на всех уровнях управления.

Сущность количественного подхода заключается в переходе от качественных оценок к количественным при помощи математических, статистических методов, инженерных расчетов, экспертных оценок, системы баллов и др. Управлять можно цифрами, а не словами.

Сущность административного подхода заключается в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения и т.п.).

Целью поведенческого подхода является оказание помощи работнику в осознании своих собственных возможностей, творческих способностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению фирмой. Основной целью этого подхода является повышение эффективности фирмы за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и фирмы в целом.

Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой фирме, так и во внешней среде, не существует единого лучшего способа управлять объектом. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации, максимально адаптирован к ней.

Перечисленные подходы рекомендуется применять при решении любой задачи, возникающей при функционировании или развитии системы менеджмента, при стратегическом, тактическом или оперативном управлении.

1. **Типы задач принятия решений**

В практике управления встречается широкое разнообразие ситуаций, в которых руководители сталкиваются с проблемами принятия решений. Каждая проблемная ситуация характеризуется сложным хитросплетением многочисленных факторов и, следовательно, по-своему уникальна и неповторима. Тем не менее если пренебречь несущественными различиями между ними, то появляется возможность описания некоторых классов реальных ситуаций, которые определяют конкретные типы задач принятия решений. В основу их классификации могут быть положены различные системы признаков. Однако теория и практика управления показывают, что наиболее общими и существенными из них являются следующие: число лиц, принимающих решение, вид показателя эффективности и степень определенности информации о проблемной ситуации. Рассмотрим основные типы задач принятия решений, которые различаются по этим признакам.

По числу лиц, принимающих решения, выделяют задачи принятия индивидуальных решений (индивидуального выбора) и задачи принятия коллективных решений (коллективного выбора).

В задачах индивидуального выбора – это один человек, который осуществляет выбор на основе своих индивидуальных предпочтений и несет полную ответственность за последствия принятых решений. Задачи этого класса сравнительно хорошо изучены, для их решения разработан широкий арсенал методов и, как показывает опыт, такие задачи наиболее часто возникают на практике.

В задачах коллективного выбора решения принимаются группой лиц (коллегиальным органом) на основе выявления и формирования коллективных предпочтений, отражающих мнение всей группы. Как отмечалось выше, в этом случае вместе с термином «лицо, принимающее решение» также используют понятие «группа, принимающая решение». Основная трудность в принятии коллективных решений заключается в том, чтобы согласовать индивидуальные предпочтения всех членов группы и объединить их в единое мнение. К сожалению, несмотря на большое количество работ в этой области, задачи принятия коллективных решений гораздо менее изучены, и в настоящее время не существует общепринятых эффективных методов достижения группового согласия. Поэтому качество коллективных решений в значительной мере зависит от искусства руководителя, который организует обсуждение проблемы, выслушивает мнения своих подчиненных и применяет такую процедуру принятия решения, которая отражает его представления о рациональности и справедливости коллективного выбора.

В зависимости от вида показателя эффективности различают задачи принятия решений по скалярному показателю (однокритериальные задачи) и задачи принятия решений по векторному показателю (многокритериальные задачи).

В однокритериальных задачах результат выбора адекватно описывается единственным показателем эффективности, значение которого показывает степень достижения цели управления. Если такой показатель определен, то процесс принятия решения сводится к выбору альтернативы, удовлетворяющей установленному критерию эффективности и заданным ограничениям. Здесь не возникает принципиальных трудностей в поиске удовлетворительных или оптимальных решений. Возможные затруднения связаны лишь с разработкой эффективных алгоритмов оптимизации, когда множество допустимых альтернатив задано неявно в форме системы уравнений или неравенств и имеет сложную структуру, например, является дискретным или невыпуклым. Широкий диапазон подобных алгоритмов разработан в теории математического программирования, и их подробное изучение выходит за рамки собственно проблем принятия решений.

Однокритериальные задачи могут встречаться на практике, когда имеется один ярко выраженный «главный» показатель, абсолютно превосходящий по важности все остальные показатели эффективности, если они существуют. Например, такими показателями в задачах принятия управленческих решений чаще всего оказываются ожидаемая прибыль или уровень риска, связанного с тем или иным решением. Кроме того, многие задачи выбора по векторному показателю и задачи выбора в условиях неопределенности могут быть формально сведены к однокритериальной задаче принятия решения в условиях определенности или декомпозированы на несколько таких подзадач. Если однокритериальная задача сформулирована корректно и выбран метод ее решения, то можно сказать, что существует однозначная зависимость между постановкой задачи и ее решением.

По-иному обстоит дело в многокритериальных задачах, которые характеризуются наличием нескольких показателей эффективности, отражающих многообразные и, как правило, противоречивые цели управления организацией. В таких ситуациях имеет место так называемая целевая неопределенность, которая имеет две особенности. Во-первых, задача носит обычно новый или уникальный характер, т.е. нет статистических данных, позволяющих обосновать оптимальные соотношения между различными показателями. И во-вторых, на момент принятия решения отсутствует информация, позволяющая объективно оценить возможные последствия каждой альтернативы. Следовательно, оценка и принятие решений по многим показателям являются субъективными и полностью зависят от системы предпочтений лица, принимающего решение.

В отличие от задач выбора по скалярному показателю в многокритериальных задачах отсутствует однозначная зависимость между постановкой задачи и ее решением. Более того, в многокритериальных задачах вообще нельзя утверждать, что некоторое решение действительно оптимально. Это объясняется тем, что одно из решений может превосходить другое по одним показателям и уступать ему по другим. Например, из двух предложенных вариантов инвестиций первый может иметь более высокую доходность, но вместе с тем и более высокий уровень риска. В таких условиях трудно определить, какое из решений более предпочтительно, не говоря уже об его оптимальности.

В многокритериальных задачах главное внимание уделяется не разработке эффективных вычислительных алгоритмов поиска решения, а выработке решающего правила или критерия выбора, позволяющего установить разумный компромисс между значениями всех частных показателей. Таким образом, сложность задач принятия решений по векторному показателю даже в условиях определенности связана не столько с трудностями вычислений, сколько с обоснованием выбора «наилучшего» решения. При наличии нескольких показателей обычно невозможно строго доказать, что принятое решение действительно наилучшее. Любое решение, которое нельзя улучшить хотя бы по одному показателю без «ущерба» для остальных, может оказаться наилучшим в конкретных условиях. В теории многокритериального выбора такие решения называются эффективными и только среди них следует искать окончательное решение проблемы.

По степени определенности информации о проблемной ситуации выделяют задачи принятия решений в условиях определенности и в условиях неопределенности. Задачи выбора в условиях определенности (детерминированные задачи) характеризуются наличием полной и достоверной информации о проблемной ситуации. В этих задачах относительно каждого допустимого решения заранее, еще до его реализации, известно, что оно неизменно приедет к некоторому определенному результату. Например, если в условиях стабильной экономической ситуации вы вкладываете свои деньги в очень надежный банк, то, скорее всего, через месяц вы получите некоторую прибыль, которую можно вычислить по известной ставке процента. Другой пример – если вы заключили договор на поставку продукции с очень надежным партнером, то почти наверняка вы сможете продать свой товар и получить заранее известный доход. Но даже в этих примерах нет полной гарантии, что ваше решение приведет к определенному результату, который вы однозначно предвидели. В мире нет ничего неизменного и определенного. Когда говорят об условиях определенности, то в этом случае люди либо не понимают, либо намеренно упрощают действительность, пренебрегая маловероятными факторами, чтобы обосновать свой выбор.

Реально почти все проблемные ситуации содержат неопределенность. Характерная особенность задач принятия решений в условиях неопределенности состоит в том, что результат выбора зависит не только от содержания самого решения и «фиксированных» факторов, но также от неопределенных факторов, не подвластных и не известных лицу, принимающему решение (или известных с недостаточной точностью). В результате влияния неопределенных факторов каждая альтернатива связывается не с одним, а с несколькими возможными исходами, что существенно осложняет процесс принятия решений. Например, в силу неопределенности потребительского спроса или поведения конкурентов доход, получаемый от реализации товаров или услуг, становится непредсказуемым.

Способность принимать решения в условиях неопределенности отличает опытных и мудрых руководителей. По этому поводу один из неформальных законов управления гласит, что «каждый может принять решение, располагая достаточной информацией. Хороший руководитель принимает решение и при ее нехватке. Идеальный действует в полном неведении» [3].

Дихотомия проблемных ситуаций по трем основным признакам приводит к образованию восьми типов задач принятия решений, которые можно изобразить в виде куба, показанного на рис. 4.

Помимо указанных, существует большое число других признаков классификации задач принятия решений. Отметим среди них следующие: структурированность задачи, структура множества альтернатив, модель принятия решений, информированность лица, принимающего решение, новизна задачи, вид окончательного решения, зависимость от времени, тип шкалы показателя эффективности.

По признаку структурированности задачи выделяют хорошо структуризованные, неструктуризованные и слабо структуризованные задачи принятия решений [4].

Хорошо структуризованными называют задачи, в которых наиболее существенные зависимости между основными элементами проблемы, т.е. факторами среды, альтернативами и их последствиями, определены настолько хорошо, что допускают строгое количественное описание. Поэтому такие задачи иначе называют формализуемыми. Для их решения можно построить математическую модель, исследовать с ее помощью различные варианты выбора и принять оптимальное решение. К хорошо структурированным относятся задачи математического программирования и другие типичные проблемы исследования операций.

Неструктурированными называют задачи, которые содержат лишь качественное описание элементов проблемы и связей между ними. Количественные зависимости между альтернативами, факторами среды и последствиями решений совершенно неизвестны, так как для их определения отсутствует необходимая информация. В таких ситуациях бывают ясны только самые общие закономерности и зависимости, которые описываются на естественном языке, а потому качественно и расплывчато. Другими словами, в этих случаях структура задачи, понимаемая как совокупность связей между ее элементами, не определена. Поскольку для описания проблемной ситуации невозможно построить строгую математическую модель, задачи этого класса называют неформализуемыми. Для их решения используются субъективные суждения, интуиция, догадки, предположения. Тем не менее в настоящее время развитие теории принятия решений привело к созданию количественных методов решения неструктуризованных задач, которые помогают лицу, принимающему решение, выявить свои предпочтения и определить (настолько это возможно) основные взаимосвязи между элементами задачи. Примерами таких задач являются проблемы выбора профессии, места работы, кандидата на замещение вакантной должности, перспективных проектов научных исследований и разработок, стратегии развития фирмы и многие другие.

Слабо структурированными называют задачи, которые содержат как количественные, так и качественные зависимости между основными элементами проблемной ситуации, причем качественные, малоизвестные и неопределенные характеристики проблемы обычно преобладают. Слабо структурированными можно считать задачи выбора в условиях неопределенности или многокритериальные задачи, которые частично описываются некоторой математической моделью, но в силу недостатка информации о проблеме и предпочтениях лица, принимающего решение, не имеют однозначного алгоритмического решения. Поэтому такие задачи также называют частично формализуемыми. Например, к ним относятся задачи планирования производства, которые описываются с помощью многокритериальных моделей математического программирования. В таких задачах «недостаток объективной информации принципиально неустраним на момент принятия решения» и восполняется субъективными суждениями человека, отражающими его знания, интуицию и предпочтения [1].

По структуре множества альтернатив можно выделить задачи условного выбора и задачи выбора на конечном множестве альтернатив.

В задачах условного выбора, называемых также задачами оптимизации, множество альтернатив задается неявно в форме некоторых условий (ограничений), имеющих аналитическое выражение. Например, это могут быть ограничения на материальные или финансовые ресурсы, заданные в виде системы уравнений или неравенств. Множество альтернатив, описанное в такой форме, представляет собой некоторую область в многомерном метрическом пространстве и может иметь произвольную структуру, т.е. быть ограниченным или неограниченным, дискретным или непрерывным, выпуклым или невыпуклым. Подобные задачи формулируются с помощью разнообразных моделей математического программирования. К ним относятся, например, задачи планирования производства, задачи транспортного типа, задачи о размещении предприятий, задачи оптимизации портфеля ценных бумаг и многие другие. Уточнение структуры множества альтернатив приводит к более тонкой и глубокой классификации таких задач и определению методов их решения.

В задачах выбора на конечном множестве альтернатив допустимые варианты решения заданы не с помощью ограничений, а непосредственно – в форме конечного набора объектов. Например, это могут быть кандидаты на выполнение задания, альтернативные проекты инвестиций, бизнес-планы, варианты организационных структур. Подобные задачи, как правило, не допускают разработки математической модели, но они чаще всего возникают на практике.

По типу используемой модели выделяют задачи принятия решений с объективными и субъективными моделями [2].

В задачах с объективными моделями можно построить достаточно надежную математическую модель, которая адекватно описывает реальную ситуацию и связывает между собой ее основные элементы. В простейших случаях к ним относятся традиционные модели, которые изучаются в теории исследования операций. В более сложных ситуациях последствия решений обычно оцениваются по нескольким показателям эффективности. Если в этих случаях удается построить математическую модель, то подобные задачи представляют собой как бы «многокритериальный аналог» известных моделей исследования операций за тем исключением, что окончательное решение не является объективно лучшим, а принимается человеком субъективно.

В задачах с субъективными моделями недостаток объективной информации не позволяет описать количественные связи между элементами проблемы. Поэтому лицо, принимающее решение, вынуждено формировать субъективное представление о проблемной ситуации на основе своих знаний, опыта, интуиции, а также информации, полученной от других людей, например экспертов или аналитиков.

По степени информированности лица, принимающего решение, задачи принятия решений можно разделить на два класса: задачи целостного и критериально-экспертного выбора [2].

В задачах целостного выбора предполагается, что лицо, принимающее решение, имеет богатый профессиональный опыт и настолько хорошо знакомо с возникающими проблемами, что само может выступать в роли эксперта. В этих случаях лицо, принимающее решение, мгновенно формирует целостный образ ситуации и способно быстро оценивать полезность альтернатив, не прибегая к их детальному анализу. Например, опытному руководителю бывает сразу ясно, какие товары будут пользоваться спросом, какая реклама будет наиболее эффективной, кому следует поручить выполнение того или иного задания и т.п. В отличие от подобных ситуаций в задачах критериально-экспертного выбора лицо, принимающее решение, не может охватить проблему «одним взглядом», т.е. не имеет целостного представления об альтернативах до начала решения задачи. В этих случаях для того, чтобы принять решение, лицо, принимающее решение, собирает недостающую информацию, определяет состав показателей и критериев эффективности, прогнозирует возможные последствия альтернатив и сравнивает их, исходя из своих предпочтений. В процессе анализа проблемы лицо, принимающее решение, может прибегать к помощи экспертов и аналитиков.

Следующая важная характеристика – новизна решаемой задачи. По этому признаку различают новые (уникальные) и повторяющиеся задачи принятия решений.

Задача рассматривается как новая, если она сама по себе или обстановка, в которой осуществляется выбор, встречается для лица, принимающего решение, впервые. В новых задачах лицо, принимающее решение, уясняет свои предпочтения и формирует решающее правило непосредственно в процессе принятия решения. Иначе говоря, к новым задачам можно отнести все задачи, для решения которых стандартные правила или процедуры еще не разработаны. Поэтому, как только подобная задача возникает, она требует для себя «индивидуального подхода» на основе анализа конкретной ситуации и разработки оригинальной методики решения.

В повторяющихся задачах лицо, принимающее решение, обучается на собственном опыте и применяет типовые правила или процедуры принятия решений, так как имеет возможность неоднократно наблюдать их результаты. По мере накопления опыта лицо, принимающее решение, приобретает новые знания, усовершенствует логические суждения, «оттачивает» интуицию и принимает более качественные решения. В повторяющихся задачах возрастает роль «запрограммированных» решений, которые избавляют лицо, принимающее решение, от необходимости каждый раз выполнять анализ проблемы и придумывать способы ее решения.

Задачи принятия решений существенно различаются в зависимости от требований, которые предъявляются к виду окончательного решения. По этому признаку можно выделить три основных класса задач – классификации альтернатив, ранжирования альтернатив и выбора наилучшей альтернативы [3].

В задачах классификации альтернатив в результате решения все альтернативы разделяются на некоторые группы (классы), которые упорядочиваются лицом, принимающим решение, по их предпочтительности, но в пределах каждой группы альтернативы считаются равноценными. Разделение каких-либо объектов на группы часто встречается на практике, особенно в тех случаях, когда этих объектов достаточно много. Как правило, нет смысла и практически сложно упорядочить все объекты, если их число достигает нескольких десятков или сотен. В таких случаях разбиение на группы служит вполне удовлетворительным решением задачи или рассматривается как предварительный шаг для более глубокого анализа. Например, товары можно группировать по их качеству, рынки сбыта – по уровню спроса, виды деятельности – по их прибыльности или престижности, предприятия и фирмы – по их репутации или надежности.

Однако существуют задачи, в которых недостаточно разделить объекты на группы, а требуется строго упорядочить их по предпочтительности. Они называются задачами упорядочения, или ранжирования альтернатив. Так, например, руководители организаций могут ранжировать текущие задачи и планы работ по степени важности, своих подчиненных – по уровню квалификации, варианты инвестиций – по сроку окупаемости или ожидаемой прибыли. В общем случае требование упорядочения альтернатив означает, что лицо, принимающее решение, хочет определить относительную ценность каждой из них. Это довольно сложная и трудоемкая задача для человека. Поэтому часто она упрощается, когда люди отказываются от строгого ранжирования, где все альтернативы как бы «построены» одна за другой, и пытаются найти квазипорядок, где некоторые альтернативы считаются равноценными или несравнимыми между собой.

Традиционной задачей принятия решений считается задача выбора наилучшей альтернативы. Она наиболее часто встречается на практике. В данном случае термин «наилучшая» не обязательно означает «оптимальная». Это может быть удовлетворительное решение, выбранное из исходного множества альтернатив, но это решение должно быть единственным. После того, как выбор сделан, относительная ценность других решений значения не имеет. Как правило, задача выбора наилучшей альтернативы возникает, когда число альтернатив невелико и обозримо для лица, принимающего решение.

По признаку зависимости от времени различают статические и динамические задачи принятия решений.

В статических задачах все факторы, влияющие на процесс принятия решений, от времени не зависят и считаются неизменными. Например, можно предположить, что предпочтения лица, принимающего решение, не меняются, потребительский спрос имеет некоторую постоянную величину, цены на товары и курсы валют остаются прежними, поведение конкурентов и поставщиков предопределено, ограничения на ресурсы зафиксированы и т.д. Вместе с тем это не означает, что все факторы в статических задачах принятия решений являются определенными. Некоторые из них могут иметь неизвестные, но постоянные значения. В действительности статические задачи встречаются редко и рассматриваются обычно как упрощение реальных ситуаций, когда зависимость от времени настолько мала, что ею можно пренебречь.

Динамические задачи принятия решений гораздо сложнее статических, поскольку при их решении учитывается зависимость от времени всех или некоторых факторов, характеризующих проблемную ситуацию. Например, влияние определенных факторов может описываться как известные функции времени, сила воздействия неопределенных факторов может быть переменной, предпочтения лица, принимающего решение, и цели управления могут изменяться, в процессе принятия решения могут разрабатываться и добавляться новые альтернативы, их оценки могут уточняться по мере получения дополнительной информации. Заранее, до начала решения таких задач, предсказать изменения всех факторов практически невозможно. Поэтому в динамических ситуациях наиболее гибким подходом к принятию решений является адаптация к текущим условиям и постепенное движение к удовлетворительному решению задачи.

По типу шкалы показателя эффективности различают задачи принятия решений с количественными и качественными показателями.

Задачи принятия решений с количественными показателями наиболее удобны для анализа, поскольку допускают измерений частных показателей в числовой форме и применение количественных методов для оценивания и выбора альтернатив. Напомним, что количественными называют показатели, имеющие любую метрическую шкалу.

Задачи принятия решений с качественными показателями вынуждают лицо, принимающее решение, использовать субъективные, качественные оценки, которые выражаются в номинальной или порядковой шкале. Это существенно осложняет процесс принятия решения и требует помощи экспертов, аналитиков, а также применения специальных методов принятия решений. Задачи с качественными показателями, как правило, являются неструктурированными. Необходимо отметить, что в большинстве реальных задач принятия решений альтернативы оцениваются как по количественным, так и по качественным показателям. Например, при покупке автомобиля вы обращаете внимание, с одной стороны, на его цену, мощность, расход топлива, а с другой – на цвет, уровень комфорта и престижность. Аналогично при выборе нового проекта инвестиций руководитель должен учитывать, с одной стороны, первоначальные затраты, срок окупаемости, ожидаемый доход, а с другой – влияние этого проекта на отношения с активными группами, репутацию фирмы, окружающую среду и т.д.

Все перечисленные выше классы задач тесно взаимосвязаны. Однако их выделение позволяет взглянуть на проблемную ситуацию с разных точек зрения, лучше понять сущность задачи и подобрать «ключи» к ее решению.

**Заключение**

В настоящее время конкуренция объективно вынуждает каждого инвестора повышать эффективность управленческих решений. Поэтому наблюдается тенденция к увеличению количества учитываемых условий при принятии таковых.

Комплексные проблемы следует формализовать, то есть количественно определять разницу между фактическим и желаемым состояниями объекта по его параметрам, а также выполнить структуризацию проблемы путем построения для ее решения дерева целей. Это позволяет взглянуть на проблемную ситуацию с разных точек зрения, лучше понять сущность задачи и подобрать «ключи» к ее решению. Поскольку ресурсы для решения проблемы ограничены, следует ранжировать (определять важность, весомость, ранг) проблемы по их актуальности, масштабности, степени риска.

Практически невозможно отнести то или иное управленческое решение к одному из «типовых» решений. В действительности все решения, принимаемые в организациях, являются комбинированными, т.е. находятся внутри некоторого диапазона или континуума, расположенного между «крайними» типами решений.

Таким образом, управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента. А принятие управленческих решений – это сложный психический и организационный процесс, который находится под влиянием большого числа факторов, обусловленных как психологическими особенностями личности руководителя, так и конкретной ситуацией принятия решения. Поэтому для достижения успеха руководитель организации должен не только хотеть, но и уметь принимать решения, т.е. делать выбор альтернативы осознанно с учетом знаний о себе и знаний о ситуации, в которой он находится.

**Список используемых источников**

1. Карпов В.А. Проблемы принятия решения в трудовой деятельности // Управление персоналом – 1999 – т. 14, №3.

2. Саймон Г.А. Рациональное принятие решений в деловых организациях: Нобелевская мемориальная лекция // Аналитический журнал – 2001 – т. 22, №6.

3. Савина Е.А., Ванг Х.Т. Выбор и принятие решения: риск и социальный контекст // Психологический журнал – 2003 – №5.

4. Фатхутдинов Р.О. Разработка управленческих решений: Роль экономических законов и научных подходов в повышении качества и эффективности управленческих решений // Управление персоналом – 1998 – №3, №4, №5.