**«Управленческие решения в процессе менеджмента»**

**Содержание**

Введение

1. Процесс управления и управленческие решения
	1. Значение, сущность и функции решений
	2. Взаимосвязь целей и решений
	3. Сочетание формального и неформального аспектов в разработке решений
2. Типология управленческих решений

2.1. Классификация решений

2.2. Типология решений

1. Основные этапы разработки управленческих решений
2. Проблемы и их решение
3. Принятие решений и менеджмент
4. Контроль и оценка исполнения решений

Заключение

Список использованных источников

**Введение**

Эффективность деятельности предприятий зависит от качества управленческих решений. Это определяет важность овладения каждым ответственным работником аппарата управления, а тем более руководителями, теоретическими знаниями и навыками разработки управленческих решений.

Современная практика подготовки и исполнения решений изобилует многочисленными погрешностями на всех уровнях управления экономикой. Причины такого положения разнообразны, как многообразна хозяйственная жизнь, складывающаяся из множества простых и сложных ситуаций, требующих решения.

Определяющее место в составе причин неэффективных решений занимает незнание либо несоблюдение технологии их разработки и организации выполнения. Происходит это отчасти из-за недостатка публикаций, в комплексе и детально освещающих все этапы и процедуры разработки решений - важнейшего творческого акта процесса управления.

В отечественной специальной литературе по управлению управленческие решения, как правило, излагаются в виде отдельной главы, весьма агрегированно. Имеются работы, раскрывающие данную тему либо применительно к отдельной управленческой функции (например, маркетингу), либо уделяющие внимание конкретным методам разработки решений (эвристическим, экономическо-математическим, экспертным, сетевому и др.).

Особого внимания заслуживает кибернетический подход к разработке решений, известный как теория принятия решений. Он основан на глобальном использовании математического аппарата и вычислительной техники. Реализуется данный подход в управлении так называемыми большими системами, при выполнении научных исследований поискового характера. Его применение в повседневной хозяйственной практике остается пока весьма ограниченным. Сложившееся положение объясняется, с одной стороны, отсутствием необходимости выполнения сложнейших расчетов по нахождению оптимальных решений, с другой - недостатком конкретных знаний у лиц, разрабатывающих и принимающих решения. Это касается выполнения многовариантных расчетов, выбора альтернатив, использования специальных приемов при определении способа действий в условиях неопределенности, риска и др.

С учетом изложенного данное пособие отличает цельность рассмотрения проблемы разработки и повышения эффективности управленческих решений. В четырех разделах работы изложены методология и технология разработки решений, в том числе в ситуациях неопределенного влияния внешних факторов и рискованных. Рассматривается возможность использования научных методов (исследования операций, системного анализа) применительно к особенностям деятельности предприятий. Выделена глава, излагающая характеристику и методику построения сетевых моделей. Достаточно подробно освещаются вопросы организации и контроля исполнения, подходы к оценке эффективности решений и ответственность за их последствия.

При подготовке пособия реализован комплексный подход, что проявляется в освещении организационного, экономического, математического, психологического, нравственно-этического, правового аспектов разработки управленческих решений.

Содержание пособия предполагает наличие у читателей базовых знаний по управлению. Однако характер и стиль изложения делает его доступным для усвоения всеми лицами, проявившими интерес к данной области деятельности.

Весьма полезно учебное пособие для подготовки менеджеров, как управляющих, так и специалистов. Оно вооружает их теоретическими знаниями разработки решений в различных хозяйственных ситуациях, нацеливая на получение положительного результата.

Структура и содержание учебного пособия в значительной степени приближены к базовой программе курса "Разработка управленческого решения".

**1 ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

**1.1 Значение, сущность и функции решений**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

элемент множества возможных альтернатив;

нормативный документ, регламентирующий деятельность системы управления;

устные или письменные распоряжения необходимости выполнения конкретного действия, операции, процесса;

регламентируемая последовательность действий для достижения поставленной цели;

нечто, отражающее осуществление поставленной цели (материальный объект, число, показатель и др.);

реакция на раздражитель.

**Управляющая подсистема управления –**

**субъект принятия решения**

Управленческие решения (прямая связь)

 (обратная связь)

Информация об исполнении решения

**Управляющая подсистема управления –**

**объект исполнения решения**

Рис.1. Место управленческих решений в процессе управления

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

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

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

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

Представляется наиболее удачным, в комплексе, учитывающем отдельные аспекты данного феномена, следующее определение.

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

Исходя из приведенного определения можно выделить ряд аспектов решения: организационный, психологический, социальный, информационный, экономический.

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

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

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

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

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

Важно социальное содержание выбранного способа действий, так как оно отражается на жизни менеджера, всех, кто с ним работает, то есть на интересе организации, коллектива. Не всякое экономически выгодное решение может быть эффективным в социальном плане. Примером тому может служить решение о росте производительности труда, сопряженное с нарушением техники безопасности, ухудшением условий труда работающих. В связи с этим чувство ответственности не должно покидать руководителя при выборе окончательной альтернативы. Просчет функционального исполнителя в аппарате управления (например, экономиста при определении нормы выработки для рабочего) имеет частный характер, ошибка руководителя при принятии решений является своего рода браком и отражается на результатах работы, политике предприятия в целом, а в крайних случаях может привести к банкротству, потере рабочих мест, иметь глубокие социальные последствия.

Управленческое решение в повседневной практике является продуктом управленческого труда, мыслительной деятельности человека.

**1.2 Взаимосвязь целей и решений**

Выбор целевой ориентации предприятия является весьма актуальной задачей, особенно в современной хозяйственной жизни, отличающейся высоким динамизмом. Постоянные изменения на рынке вызывают необходимость постановки новых целей, а, следовательно, их осуществления, что отражается на характере управленческого процесса. В связи с этим выделяются различные типы управленческого процесса, хотя строгого их соблюдения на практике может и не быть.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип управленческого процесса | Роль цели | Особенности управленческих решений |
| Целевое управление | Определяющая на всех уровнях управления | Специфические решения разового характера |
| Программное управление | Ориентирующая | Решения по сложным задачам производства с множеством участников, обеспечение детализации заданий и сроков их выполнения (сетевые графики) |
| Ситуационное управление | Постоянство и ясность, неизмен­ность целей | Стандартность решений |
| Программно-целе­вое управление | Основополагаю­щая в целевых программах | Кардинальные, основопола­гающие решения |

Отметим некоторые особенности целевой ориентации при разработке управленческих решений. Определение целей решения задачи вызывает трудность, связанную с тем, что только простые решения, как правило, имеют одну цель. В большинстве решений их бывает несколько, причем возможны противоречия между ними. Наряду с новыми бывают цели, которые следует сохранить. Например, решая проблему увеличения объемов производства или снижения затрат, следует помнить об обеспечении качества продукции. В данном случае цель, которую требуется сохранить, выступает в качестве ограничения. От того, насколько точно сформулирована цель, зависит нередко и выбор пути ее достижения. Это обстоятельство имеет и психологический аспект: чем более корректно поставлена цель, тем увереннее действуют исполнители при ее реализации.

При определении целей следует учитывать весь их спектр. Однако от количества целей в значительной мере зависит сложность решения задачи, количество рассматриваемых альтернатив. Целесообразно сокращать количество целей за счет их упрощения и агрегации. Достичь этого можно следующим образом:

во-первых, выявить наличие подцелей для достижения основной и исключить из перечня целей. Например, при установлении главной цели - получение прибыли, снижение себестоимости продукции является подцель, средством ее достижения;

во-вторых, определить реальность достижения поставленных целей; не отвечающие этому условию цели исключить;

в-третьих, желательно объединить цели, совпадающие по своему содержанию.

Если намечено несколько целей, то выделяется главная, относительно которой осуществляется поиск оптимального решения. При этом устанавливаются ограничения для достижения имеющихся целей. Например, при определении основной цели - повышение качества продукции - должны быть установлены ограничения по другим целям: повышение себестоимости (т.к. невозможен беспредельный ее рост) или трудоемкости выпускаемых изделий.

В зависимости от специфики ситуаций величина ограничений варьируется. Она может:

а) достигнуть определенного предела (максимального или минимального),

б) быть равной этому пределу (значению) или быть больше него,

в) быть равной этому значению или быть меньше него,

г) лежать в определенном интервале.

При установлении целей необходимо исходить из общих интересов системы, учитывая возможную противоречивость интересов отдельных подсистем предприятия, выраженную в частных целях. При наличии противоречивости целей такого рода их следует привести к одной шкале измерения и исходить из приоритета более общих целей. Это снимает противоречивость между частными целями и позволяет лучше оценить альтернативные варианты действий. Цель как возможное и реально достижимое состояние объекта управления или отдельных его параметров и решение имеют как сходные признаки, так и отличительные. Но несомненна и причинно-следственная связь между ними (табл.1).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Признаки сходства целей и решений | Признаки различий целей и решений | Признаки взаимосвязи целей и решений |
| Направленность на позитивные изменения объекта управления | Постановка цели – первооснова организации предприятия | Цель – начальный этап выработки решения |
| Ориентация на миссию предприятия | Многовариантность решения и однозначность цели | Цель – основа контроля за исполнением решения |
| Постановка и принятие на всех уровнях иерархии управления | Эффективность целей – ожидаемая в решениях – реальная | Цель без решений бесплодна |
| Ресурсное обеспечение | Риск в целях предельно элиминирован | Решения – механизм реализации целей |
| Временные пределы реализации | Возможность корректировки стратегий достижения целей выше, чем решений | Цель определяет выбор варианта решения |
| Присутствие фактора риска | Финансирование целей ориентировочно, решений - реально | Цели определяют критерии оценки эффективности решений |
| Ответственность за выбор целей и реализацию решений | Выбор цели – творческое дело человека;выбор решения – возможен с применением человеко-машинной системыЗадействованность лиц в реализации решения и выборе цели бывает кардинально различно |  |

**1.3 Сочетание формального и неформального аспектов в разработке решений**

Эволюционное состояние менеджмента отражается на отдельных его направлениях. В силу данного обстоятельства, а также своей фундаментальности, такие понятия, как "решение" и "принятие решения", неоднозначно трактуются авторами в специальной литературе. Так, последнее - "принятие решения" - некоторые авторы рассматривают в расширительном плане, отождествляя его с процессом управления в целом. В узком плане - это формально математизированное направление по выбору наилучшего решения.

Формальная (математизированная) теория принятия решений в рамках нормативного подхода анализирует, как должны приниматься решения, при каких условиях они будут наиболее рациональными. Отклонения на почве психологической реальности от схемы формальной теории принятия решений (игнорирование альтернатив, недооценка или переоценка объективных вероятностей и др.) учитываются при использовании дескрип­тивного подхода (более подробно рассмотрено в последующих разделах).

Экономические проблемы сравнительно легко поддаются формализации, поэтому экономика, а в ней менеджмент - одно из перспективных направлений практического использования теории принятия решений.

Нормативные модели основаны на дедуктивной логике, рассчитанной на то, как мы должны думать, а не на то, что мы думаем на самом деле. Этот тип математического моделирования исходит из идеи "рационального человека". Здесь уместно; напомнить, что, по мнению известного специалиста по менеджменту Н. Энкельмана, "в конфликте чувства и разума всегда побеждает чувство". В данном контексте чувство, основанное на конкретных представлениях об объекте управления, выражает отношение к принимаемому решению. Оставаться беспристрастным к содержанию и качеству решений менеджеру не позволяет социальная среда, в которой осуществляется процесс управления. Кроме того, руководителю никогда не избавиться от необходимости определения долговременных и краткосрочных целей, решения социальных и психологических проблем в коллективе, да и математическому моделированию предшествует качественное изучение объекта моделирования. Только в условиях глубокого знания дела математика становится мощным средством принятия научно обоснованных решений. Иначе, по образному выражению, она, как мельница, - перемалывает то, что в нее заложат. Процесс принятия решения, тем не менее, венчает неформальный аспект.

Из сказанного следует, что менеджер должен обладать разносторонними теоретическими знаниями (теории менеджмента, теории организации, психологии, социологии, информатики, математики, других наук) и практическими навыками, опытом разработки управленческих решений, чтобы обеспечить их высокое качество и эффективность. А математический аппарат, формализованные структуры теории принятия решений и современные информационные технологии будут способствовать этому.

Известное мнение о том, что принять решение легко - трудно принять хорошее решение, лишь подчеркивает сложность процесса разработки решения, сочетающего в себе формальные и неформальные аспекты, различающиеся степенью участия в нем человека.

Чем больше количественной определенности изучаемого явления, тем больше доля формальной стороны при разработке и принятии решений. И наоборот, чем менее определенно происходящее, хуже количественные представления о явлении, тем больше доля творчества людей, ЛПР. Однако на любом уровне количественного описания событий реализация творческого потенциала человека, либо группы людей, обязательна.

Соотношение формального и неформального аспектов разработки управленческого решения весьма динамично. Оно обусловлено как развитием математического аппарата и технических средств, так и формализацией психофизиологических процессов человеческого поведения. При всей сложности последнего уже имеются модели принятия решений на нейронном уровне. На основе изучения природы биологических процессов разработаны нейронные механизмы, протекающие в организме (мозге) человека при процедуре принятия решений. Ярким подтверждением этому является шахматный матч чемпиона мира Г. Каспарова с искусственным интеллектом.

С развитием научно-технической революции область формального в разработке решения расширяется, о чем свидетельствует создание искусственного интеллекта на базе электронных вычислительных машин с быстродействием в сотни миллио­нов операций в секунду.

По утверждению специалистов, психология стоит на пороге нового этапа развития - создания математического аппарата для описания психических явлений и связанного с ними человеческого поведения. И это весьма важно, поскольку психологические (неформальные) аспекты - составная часть процесса разработки решений, не учитываемая нормативными моделями.

Привлекательная, с одной стороны, и необходимая, с другой, идея усиления значимости формальных аспектов в разработке решений может оказаться в обозримом будущем (XXI веке) не такой уж безобидной. В противостоянии "человек - искусственный интеллект" может обнаружиться неожиданное ослабление позиций человека. Гипотетически это можно допустить как результат влияния ряда факторов, в том числе экологических, на рекреативное состояние человека, включая его интеллект.

Постоянные изменения в хозяйственной деятельности предприятия требуют ответной реакции в субъекте управление разработки самых разнообразных управленческих решений.

**2 ТИПОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**2.1 Классификация решений**

Процесс управления отличается динамичностью. Изменения внешней и внутренней среды порождают необходимость принятия разнообразных управленческих решений. Основными факторами, оказывающими влияние на организацию и функционирование системы, являются технико-технологические, социально-экономические и региональные. В связи с этим выделяют две группы задач, требующих решения: функциональные и ситуационные. Функциональные - обусловлены разделением труда в организации, полномочиями отдельных работников, и носят в основном стандартный характер. Ситуационные - появляются в результате нарушений взаимодействия подсистем и элементов в организации либо под влиянием вышеуказанных факторов.

Быстрота реакции на внезапные изменения ситуации (условий функционирования) характеризует адаптивные свойства организации, предел ее управленческих возможностей. Если ситуация меняется быстрее, чем время ответной реакции предприятия, то оно переходит в ранг неуправляемого.

Существует точка зрения, что структура предприятия должна (с учетом обеспечения адаптивности) формироваться исходя, во-первых, из традиционно функциональной специализации управленческих работ, во-вторых, из необходимости иметь подразделения проблемно-ориентированные. Данные ситуационные подразделения могут функционировать временно и при необходимости упраздняться.

В специальной литературе авторы выделяют самые разные признаки решений. В частности, многообразие управленческих решений и особенности их разработки раскрывает классификация, приведенная на рис. 5.

По источнику возникновения решения делят на инициативные, по предписанию, по предложению "снизу". В психологическом аспекте наибольшую трудность представляет ситуация разработки решения по предписанию, так как систематическое "навязывание" решений может нанести ущерб проявлению инициативы людей.

По юридическому оформлению решения могут быть в вид плана, приказа, распоряжения, инструкции; по способу фиксации они делятся на устные и письменные. Классифицируя управленческие решения по признаку юридического оформления, стоит помнить о разнице между приказом и распоряжением.

Приказ - наиболее категоричная форма решения, обязывающая подчиненных точно выполнить решение в установленные сроки. Основанием для приказа являются постановления или распоряжения правительства, решения вышестоящих органов управления, руководителей.

Распоряжение - это разновидность приказа, направленная на решение частных вопросов, исходящая не только от руководителей, но и от других лиц в пределах их компетенции.

По субъекту, принимающему решения, выделяются решения индивидуальные, коллективные и коллегиальные. Первые принимаются лично руководителями, вторые - коллективами предприятий и организаций, третьи - коллегиальными органами (советами, правлением и т.д.).

По степени уникальности решения делятся на рутинные и новаторские. Новаторское решение отличается спецификой построения процесса принятия решений и в содержании отдельных его этапов.

По методам разработки различают количественные решения, включающие методы математического программирована статистические методы; а также эвристические решения, основанные на использовании логики, интуиции, опыта, знаний ЛПР Использование методов математического программирована позволяет по заранее заданным параметрам находить оптимальное решение.

По степени неопределенности, зависящей от количеств информации, имеющейся в распоряжении ЛПР, решения подразделяют на детерминированные - принимаемые в условия определенности, при наличии полной информации; вероятностные - принимаемые в условиях вероятностной определенности (риска); неопределенные - решения, принимаемые в условия неопределенности, т.е. при отсутствии необходимой информации по проблеме.

Управленческие решения можно классифицировать и с позиции количества рассматриваемых целей - как одноцелевые многоцелевые.

По степени регламентации, то есть насколько жестко установлены сроки и условия действия подчиненных, различают решения регламентирующие, ориентирующие и рекомендующие.

Регламентирующие решения полностью направляют деятельность подчиненных, исключая их самостоятельность. С подчиненных в этом случае требуется лишь безусловная исполнительность.

Ориентирующие решения однозначно определяют лишь основные моменты деятельности, в решении же второстепенных вопросов допускается проявление самостоятельности подчиненных.

Рекомендующие решения контурно обозначают возможности деятельности подчиненных, предоставляя широкий выбор конкретных путей и проявления инициативы.

По функциональному признаку (содержанию) решения бывают экономические, социальные, технические, политически организационные.

Экономические решения связаны с повышением эффективности производства, совершенствованием деятельности предприятия.

Социальные решения направлены на улучшение условий труда и отдыха членов коллектива предприятия и др.

Технические решения принимаются для совершенствования технической политики и технологии производства, сокращения применения ручного труда и т.д.

Организационные решения направлены на улучшение организации труда работников, совершенствование нормативов, норм, внедрение НОТ.

Учитывая, что любое управленческое решение строится на предварительном прогнозировании, различаются решения по периодам действия: долговременные (перспективные) и оперативные.

Перспективные решения определяются в общих чертах, они лишь задают направления для реализации определенной цели. В торговле, например, достижение показателя повышения производительности труда, качества обслуживания и др.

Оперативные решения предусматривают меры по реализа­ции прогнозов развития событий (конкретные виды работ, сроки их исполнения и исполнителей).

**2.2 Типология решений**

Все многообразие управленческих решений в зависимости от характера проблем и методов их разрешения можно условно разделить на типы.

Так, с учетом стереотипности ситуаций и используемым методом, выделяются программируемые и непрограммируемые решения. К программируемым обычно относят стандартные и повторяющиеся решения. По данным зарубежной практики, около 90% решений принимаются по типичным ситуациям. К таким ситуациям относятся те, что связаны с закупкой товаров, формированием ассортимента, подбором кадров и др. Для их решения применяется известная модель с внесением необходимых корректировок на специфические особенности. Это делается потому, что абсолютного повторения всех нюансов ситуации практически не бывает.

К непрограммируемым относятся решения, принимаемые в новых ситуациях. Они могут носить разовый, творческий характер, во многом зависят от здравого смысла и интуиции (например, разработка новых технологий, изделий, формирование новой структуры).

Отдельные авторы выделяют четыре уровня решений в зависимости от творческого вклада менеджеров в их разработку: рутинные, селективные, адаптационные и инновационные.

Первый уровень - рутинные решения. Они принимаются согласно отработанному механизму и имеющейся программе действий. Важно изучить особенности ситуации, соотнести ее с накопленным опытом, принять ответственность за конкретные действия. В проявлении творческого подхода нет необходимости, так как все процедуры решения известны.

Второй уровень - селективные решения. Инициатива и свобода действий на данном уровне проявляется в ограниченных пределах. Например, при оценке различных известных альтернатив и выборе из них оптимальных.

Третий уровень - адаптационные решения. Они рассчитываются на дополнительные, непредусмотренные трудности. Как правило, при их разработке сочетается использование творческого нестандартного подхода на основе новых идей с отработанными ранее возможностями. Имеет значение личная ини­циатива руководителя для поиска нового решения известной проблемы.

Четвертый уровень - инновационный. Решения этого уровня связаны со сложностью и непредсказуемостью событий. Это вызывает необходимость принятия неординарных решений, содержащих нововведения.

Характер проблемы лежит и в основе применения системного анализа как одного из методов обоснования решений. В связи с его использованием выделяются три типа проблем:

* хорошо структуризованные;
* слабо структуризованные;
* неструктуризованные.

Под структуризацией понимается возможность количественного выражения зависимостей между элементами ситуации. Степень формализации проблемы как признак типизации впервые предложена американскими специалистами Г. Саймоном и А. Ньюэллом.

Хорошо структуризованными считаются проблемы, в которых зависимости между элементами ситуации могут получать численные значения или символы. При решении хорошо структуризованных проблем используются количественные методы анализа: линейного, нелинейного, динамического программирования, теории массового обслуживания, теории игр, методология которых известна как "исследование операций".

Слабо структуризованными являются проблемы, как правило, сложные, отличающиеся, в первую очередь, качественными зависимостями элементов ситуации. Однако слабо структуризованные (или смешанные) проблемы содержат как качественные, так и количественные элементы при преобладающем составе первых. Это область применения системного анализа. В решении подобных проблем исключается возможность построения моделей, но не всегда. Все зависит от конкретной ситуации и приемлемости сочетания количественных и эвристических методов.

Неструктуризованные (или качественно выраженные) проблемы содержат лишь описания важнейших ресурсов, признаков и характеристик, количественные зависимости между которыми совершенно неизвестны. Решение проблем неструктуризованных производится с использованием эвристических методов, основанных на интуиции, логике, теоретических рассуждениях, опыте, профессионализме лица или коллегиального органа субъекта управления. Это наиболее многочисленный класс проблем.

В процессе структуризации проблем необходимо свести к минимуму количество неформализуемых элементов с таким расчетом, чтобы проблема приобрела более определенный характер. Решаемая проблема, независимо от ее типа, должна увязываться с целями управления предприятием, и на этой основе целесообразно формировать процедуру разрешения ситуации.

**3 ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Принятие решений является одним из основных составляющих любого управленческого процесса.

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

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

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

Как мы уже говорили выше, одной из отличительных черт теории принятия решений является наличие в ней методов, позволяющих обрабатывать как количественную, так и качественную (неколичественную) информацию.

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

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

Проблемам, связанным с принятием управленческих решений, сегодня посвящена обширная литература. Здесь мы обсудим основные этапы процесса выработки и принятия управленческих решений, используемые любой организацией.

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

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

Рассмотрим основные этапы процесса принятия управленческих решений. Блок-схема процесса управления представлена на рис. 2.

1. Получение

информации

о ситуации

2. Определение целей

3. Разработка

оценочной

системы

4. Анализ

ситуации

5. Диагностика ситуации

6. Разработка

прогноза раз-

вития ситуации

7. Генерирование альтернативных вариантов решений

8. Отбор основных вариантов

управляющих воздействий

9. Разработка

сценариев раз-

вития ситуации

10. Экспертная

оценка основных вариантов

управляющих воздействий

11. Коллективная экспертная оценка

12. Принятие

решения ЛПР

13. Разработка

плана

действии

14. Контроль

реализации

плана

15. Анализ результатов развития

ситуации после управленческих

воздействий

Рис. 2 Основные этапы разработки управленческих решений

Подготовка решений осуществляется на основании всей сово­купности информации о ситуации, ее тщательного анализа и оценок.

В приведенной выше укрупненной блок-схеме представле­ны основные этапы принятия решения и их технологическая последовательность.

**4 Проблемы и их решение**

Проблема (греч.) буквально означает преграду, трудность, задачу. Как понятие оно выражает объективно возникающий в ходе развития познания вопрос или комплекс вопросов, решение которых представляет существенный практический или теоретический интерес. Весь ход развития человеческого познания может быть представлен как процесс перехода от постановки проблем к их решению, а затем к постановке новых проблем.

Следует отметить, что единого мнения относительно определения понятия «проблема» в методологии науки нет. В литературе приведено более двадцати определений, в которых в совокупности отмечается ряд общих свойств проблем:

* если это проблема, то ее обязательно следует решать;
* неповторимость ситуации выбора (ситуации абсолютно точно не повторяются);
* наличие трудностей при рассмотрении альтернатив решения проблемы;
* неопределенность последствий принятия решения;
* необходимость учета множества факторов;
* присутствие человеческого фактора (ЛПР или группы лиц, разрабатывающих решение), а, следовательно, субъективных аргументаций по поводу выбора решений.

Внутреннюю структуру проблемы составляют такие элементы, как предмет, объект, субъект, связи, цель решения.

Предмет проблемы характеризует возникшее главное противоречие, которое выражается в вопросе: "В чем суть проблемы?"

Объект проблемы отвечает на вопрос: "Где возникла проблема?" (В бригаде, на участке, в цеху, оборудовании, коллективе и т.д.).

Субъект проблемы тот, кто связан с проблемой (социальный, интеллектуальный ее элемент).

Связи проблемы характеризуют как структурные межэлементные связи (ограничения), так и отношения с другими проблемами. Они отражаются в вопросе: "С чем связана проблема?"

В описании проблемы должны быть отражены указанные элементы. На предприятии ООО «Люкс» (директор Иванова И.В.), где я проходила практику, составляющими проблемы являются:

предмет – излишнее накопление товарных запасов;

объект - предприятие ООО «Люкс»;

субъект - Иванова И.В., директор;

связи – порча товаров, рост расходов по хранению (внутренние), увеличение издержек обращения организации (внешние);

цель решения проблемы – привести товарные запасы к нормативу, сократить расходы по торговле, увеличить прибыль магазина и организации в целом.

Каждый элемент проблемы может иметь подпроблемы, т.е. проблемы более низкого порядка. Чрезвычайно важно для решения проблемы правильно ее сформулировать. В связи с этим, следует отметить, что в проблеме выделяют «имя» и «формулировку». Их нельзя смешивать. Имя, т.е. название проблемы, как правило, бывает кратким, символичным.

Решение проблем, как и управление, - это процесс, включающий последовательность взаимосвязанных шагов. Специфические черты проблемы – это ключ к ее решению. Для глубокого изучения и выяснения особенностей проблемы полезно придерживаться определенных способов ее продумывания и последовательности рассуждений.

Способы продумывания проблемы включают:

1. Разделение проблемы на части.
2. Выделение основных и второстепенных характеристик проблемы.
3. Установление причинно-следственных связей по всем возможным вариантам проблемы.
4. Прогнозирования и анализа требуемых действий.
5. Разработка рекомендаций к действиям

Одним из способов решения проблемы является контрольная карта (Рис. 3). Ее удобно использовать для наблюдения за состоянием товарных запасов. В этом случае определяется нижний предел объема товарных запасов, тенденция к нарушению которого может привести к перебоям в торговле, снижению товарооборота, уменьшен6ию прибыли и другим нежелательным последствиям.

Размер товарных запасов

критическая

ситуация

верхний предел значения

тенденция негативная

Нижний предел значения t (время)

Рис. 3 Контрольная карта

Тенденция изменения состояния товарных запасов, направленная на нарушения верхнего значения, способствует затовариванию, росту объема запасов товаров, не пользующихся спросом, сопряжена с финансовыми потерями для торгового предприятия. Специалисты советуют, что для решения проблем необходимо ее четкое представление, понимание. Для этого полезно сформулировать и написать ее на бумаге так, чтобы текст занял только несколько строчек, был краток, понятен. При этом следует иметь ввиду следующие соотношения. Если надлежит принять решение за 5 минут. То на пересказ проблемы нельзя тратить более 1 минуты, если за 5 часов – нельзя формулировать проблему более 1 часа. Все остальное время соответственно должно быть использовано для поиска решения.

Качество управленческих решений во многом зависит от условий, характерных для конкретной ситуации, и факторов, оказывающих на нее непосредственное влияние.

**5 ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ И МЕНЕДЖМЕНТ**

Как известно, основными составляющими любой организа­ции являются: люди, входящие в ее состав; задачи, для решения которых создана данная организация; управление, которое формирует, мобилизует и приводит в движение потенциал организации для решения стоящих перед ней задач.

Любая организация функционирует во внешней среде. Из внешней среды она берет ресурсы, необходимые для ее функционирования, и во внешнюю среду она отдает созданные ею продукты - результаты своей деятельности.

В соответствии с этой концепцией функционирование организации состоит из трех взаимосвязанных процессов: получения ресурсов из внешней среды; изготовления продукта ее функционирования; передачи продукта во внешнюю среду.

Область деятельности различных организаций достаточно разнообразна. Поэтому, естественно, в качестве ресурсов и продуктов могут выступать различные объекты.

Так, скажем, в качестве ресурсов в зависимости от области действия организации могут выступать и сырье, и комплектующие, и финансы, и персонал, и информация, и т. д.

Точно так же разнообразны и виды продуктов, которые организация передает во внешнюю среду.

Поддержание баланса между этими тремя процессами, а также мобилизация внутреннего потенциала организации для их реализации осуществляются с помощью менеджмента.

Это и определяет ту важную роль, которую играет менеджмент в современной организации.

Одной из главных особенностей менеджмента и является выработка и принятие управленческих решений, представляющие собой самостоятельный управленческий акт.

При принятии решения менеджер использует весь имеющийся у него опыт профессиональной работы, знания, результаты анализа конкретной ситуации.

Эффективное управленческое решение, как правило, является сплавом профессионализма менеджера и его искусства управленца, поскольку, как справедливо считают ведущие специалисты в области принятия управленческих решений, принятие решений является одновременно и наукой, и искусством.

Решение, принимаемое менеджером, всегда нацелено на перспективу, в будущее. Поэтому в момент принятия решения далеко не всегда с уверенностью можно предсказать результат предпринимаемого действия, в какой степени оно будет обеспечивать достижение цели, стоящей перед организацией.

Многое при этом может зависеть от характера изменения внешней или внутренней среды организации.

С одной стороны, может претерпеть изменения конъюнктура рынка, может появиться принципиально новая технология, позволяющая существенно повысить качество и расширить функциональные возможности производимых изделий, может измениться спрос на продукцию, производимую организацией, могут появиться серьезные конкуренты и т. д.

Никто не может гарантировать, что во время реализации решения не изменится законодательство, регулирующее деятельность организации, не появятся новые возможности для привлечения капитала, не расширятся или, наоборот, не сузятся международные контакты.

С другой стороны, перед организацией могут возникнуть либо новые проблемы, которые затруднят реализацию решения, либо новые возможности, которые облегчают достижение поставленной организацией цели.

Будущее всегда содержит элемент неопределенности. Поэтому умение предвидеть ход событий в области его профессиональной деятельности отличает профессионального менеджера.

Проблемы, связанные с прогнозированием при принятии управленческих решений, будут обсуждены далее.

Чем выше профессионализм менеджера, тем более эффективные решения он принимает, тем выше процент решений, приводящих к достижению поставленных целей.

Хороший менеджер никогда не уклоняется от решения возникающих проблем.

Для менеджера-непрофессионала характерны либо излишняя осторожность в принятии решений, когда, опасаясь за судьбу своей карьеры, он боится принять смелое, подчас единственно возможное решение, либо принятие легковесных, недостаточно оправданных управленческих решений без понимания реальных последствий, которые может повлечь за собой то или иное принятое решение.

Причиной таких скороспелых решений является "смелость незнания".

Как справедливо отмечается в работе, нередки случаи, когда менеджеры-непрофессионалы стремятся принимать только положительные решения, которые могут способство­вать их продвижению по службе, увеличению авторитета.

Решения, которые могут оказаться "непопулярными", они стремятся передать либо на более высокий, либо на более низкий иерархический уровень, либо другим горизонтальным структурам.

Эффективное управление возможно, когда оно осуществляется профессиональным менеджером. Попытки уклонения от принятия решения редко приводят к эффективному управлению.

Страус, спрятавший голову под крыло, не защитит себя этим от надвигающейся опасности.

**6 контроль и оценка исполнения решений**

Контроль занимает особое место среди факторов, обеспечивающих выполнение принятых решений, в том числе по силе своего социально-психологического воздействия. Психологию поведения необходимо учитывать как в отношении проверяемого, так и исполнителя. В ходе проведения контроля нередко обнаруживаются трудности:

* сложность добраться до истины, избежать предвзятости, субъективных толкований;
* влияние обычных человеческих «слабостей», простительных в других случаях: излишняя доверчивость, поверхностные наблюдения, боязнь «обидеть» слишком глубоким изучением уважаемого лица, желание оправдать ожидания старшего начальника,
* недостаток компетентности;
* ограниченность времени для глубокого анализа;
* отсутствие гражданского мужества сказать правду.

Отдав распоряжение о выполнении принятого решения, руководитель далее ориентируется на обратную связь - поступающую информацию о ходе реализации решения. Но это не решает всей проблемы.

Во-первых, потому что непосредственный участник событий оценивает их с элементами субъективизма. Мы оцениваем себя чаще не по фактическим результатам труда, а по напряжению усилий, которые потребовались. Для руководителя же важна объективная оценка фактического состояния дел;

во-вторых, руководителя интересует не столько объективная информация отдельных участков, сколько сравнительные данные о степени выполнения его решений в разных коллективах (подразделениях);

в-третьих, исполнительная и контрольная деятельности по своим целям, способам действий, мотивам, результатам и условиям принципиально отличаются и требуют различной профессиональной подготовки и опыта;

в-четвертых, руководителю в разное время требуется различная информация, для этого подчиненные должны обеспечить непрерывное представление разной информации, что отрывает их от выполнения прямых обязанностей по выполнению решений;

в-пятых, руководителю необходимы личные впечатления, живая связь с исполнителями, кроме информации, какой бы объективной она не была.

Что дает контроль подчиненным? Он призван информировать исполнителей о ходе работы, ее соответствии замыслам руководителя. Исполнитель заинтересован в том, чтобы его усилия были замечены окружающими и оценены по достоинству. Признание служит дополнительным стимулом к дальнейшим усилиям в работе, тем более уважаемых людей, признанных авторитетов. Сам факт контроля (в деликатной форме) служит аргументом, повышающим престиж выполняемой исполнителем задачи, прибавляет самоуважения, уверенности в своих делах.

Соблюдение некоторых условий психологического свойства повышает эффективность контроля. А именно: когда человек работает увлеченно, самозабвенно и верно, не стоит отвлекать его, так как внутренне он примет контроль как помеху. Осуществлять контроль следует в ситуации, когда работник испытывает сомнения, либо когда выполнен некоторый этап работы и он сам готов поделиться результатами. Вопросы, часто контролируемые, отражают особое значение в сознании исполнителей. То, что выпадает из внимания контролеров, уходит в тень и у исполнителя. Поэтому проводить контроль следует системно. Все должно проверяться, хотя и не одинаково глубоко.

Рациональная организация выполнения управленческих решений и систематический контроль за соблюдением норм и условий качественного осуществления - реальная предпосылка обеспечения их эффективности.

**Заключение**

Итак, выбор управленческого решения должен быть продиктован интересами дела, с одной стороны, с другой - должен основываться на учете мнений подчиненных, либо согласовываться с «мозговым центром» (штабом) предприятия, включающим заместителей, руководителей подразделений, ведущих специалистов и др. Нравственная ответственность руководителя в принятии решений заключается в наиболее полном учете всех мнений (специалистов, коллектива и коллегиального органов). Такое решение позволяет: выразить общее мнение по конкретной проблеме, способствует проявлению взаимопомощи в достижении цели, реализации системного подхода, усилению деловой активности, повышению квалификации работников. Кроме того, воспитывается общая заинтересованность, чувство значимости и причастности работников к процессу управления. Это поднимает их в собственных глазах; обостряет субъективное ощущение коллективной ответственности за исполнение принятых решений.

В заключение предлагается ряд популярных рекомендаций по принятию качественных управленческих решений.

1. Прежде чем вникать в детали, постарайся получше представить проблему в целом.
2. Не принимай решений, пока не рассмотришь все возможные варианты.
3. Сомневайся. Даже общепризнанные истины должны вызывать сомнение.
4. Старайся взглянуть на стоящую перед тобой проблему самых разных точек зрения, даже если шансы на успех кажутся минимальными.
5. Ищи модель или аналогию, которая поможет тебе лучше понять сущность решаемой проблемы. Это может быть математическая формула, графическая модель (схема, диаграмма), словесная модель, репродукция и т.д.
6. Задавай как можно больше вопросов. Правильно заданный вопрос может радикально изменить содержание ответа.
7. Не удовлетворяйся первым решением, которое придет тебе в голову. Поищи другие. Найди в обоих решениях слабые места, сравни их друг с другом, выбери оптимальное.
8. Перед принятием окончательного решения поговори с кем-нибудь о своих проблемах. Всегда стоит послушать, что говорят другие. Они нередко видят то, что может ускользнуть от твоих глаз.
9. Не пренебрегай своими чувствами. Нельзя преуменьшать значение чувств, переживаний и интуиции. Как правило, они не обманывают.
10. Помни: каждый человек смотрит на жизнь и возникающие проблемы со своей, особенной точки зрения.

В работе был рассмотрен спектр вопросов, связанных с процедурой разработки, выбора, реализации и оценки эффективности управленческих решений. Глубокое изучение, осмысление, применение на практике повысит качественный уровень принимаемых решений, а, следовательно, и эффективность управленческой деятельности.

**Список использованных источников**

1. Брэддик У. Менеджмент в организации. М.: Инфра-М, 1997.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Фирма «Гардарика», 1996.
3. Гудушаури Г.В., Литвак Б.Г. Управление современным предприятием. М.: ЭКМОС, 1998.
4. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. М.: ИКК «ДеКа», 1996.
5. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – 3-е изд., испр. – М.: Дело, 2002. -392 с.
6. Мильнер Б.З. Теория организации. М.: Инфра-М, 1998.
7. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. Менеджмент организации: Учеб. Пособие. М.: Инфра-М, 1997.
8. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-Синтез»», 1998.
9. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 1997.
10. Юкаева В.С. Управленческие решения: Учеб. Пособие. –М.: Издательский дом «Дашков и Ко», 1999. -292 с.