**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ВЛАДИМИРСКИЙ ФИЛИАЛ**

**КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ**

**Реферат по дисциплине: «Региональная экономика и управление»**

**на тему: «Этапы процесса принятия решения»**

**Выполнил:**

**Проверил:**

**кандидат эконом. наук, доцент**

**Владимир 2010г.**

**Содержание.**

**Введение.**

1. **Методология и методы принятия решения.**
2. **Выбор критериев принятия управленческого решения.**
3. **Стандартный процесс принятия решения.**
4. **Функции процесса принятия решения.**

**Вывод.**

**Список использованной литературы.**

**Введение.**

Человека можно назвать менеджером тогда, когда он принимает организационные решения и реализует их через других людей, учитывая при этом их собственные цели и интересы. Принятие решения, как и обмен информацией, является основной составляющей любой управленческой деятельности.

***Решение -*** *это выбор наиболее приемлемой альтернативы из возможного многообразия вариантов.*

Организационное решение - это выбор, который делает руководитель, чтобы выполнить свои обязанности, определенные его должностью. Цель организационного решения - обеспечение последовательного движения организации к намеченным целям.

Организационные решения бывают запрограммированными и незапрограммированными. Запрограммированными решениями являются те, которые сопутствуют получению результата, и определены некоторой, уже отработанной последовательностью шагов, решений или действий. Незапрограммированные решения - те, которые возникают вследствие новой необычной ситуации.

Компромисс - соглашение, достигнутое путем приемлемых взаимных уступок.

Интуитивное решение - выбор, сделанный только на основе ощущения, озарения.

Решения, основанные на суждениях - это выбор, основанный на знаниях или в соответствии с накопленным опытом.

Существует несколько разновидностей решений, типичных для сферы управления:

1. В процессе планирования принимаются следующие решения: решение о сверхзадаче и природе бизнеса; о целях; о взаимодействии с внешним окружением; о стратегии и тактике, которые выбираются организацией для достижения поставленных целей.
2. В процессе организации деятельности компании принимаются следующие решения: о структурировании работы организации; о координации функционирования различных блоков; о распределении полномочий между руководителями подразделений; о структуре организации при изменении внешнего окружения.
3. В процессе мотивации персонала принимаются следующие решения: о потребностях подчиненных; об удовлетворении их потребностей; о производительности работы подчиненных и об их удовлетворенности работой.
4. В процессе контроля принимаются следующие решения: об измерении результатов работы; об оценке этих результатов; о том, насколько достигнуты цели организации; о корректировке целей.

***Рациональное решение -*** *это решение, которое основывается на базе аналитического процесса, и часто не зависящее от предшествующего опыта.*

1. Методология и методы принятия решения

Эффективность управления зависит от комплексного применения многих факторов и не в последнюю очередь от процедуры принимаемых решений и их практического воплощения в жизнь. Но для того, чтобы управленческое решение было действенным и эффективным, нужно соблюсти определенные методологические основы.

|  |
| --- |
| **Процесс и процедура принятия решений** |
| Для того, чтобы принять управленческое решение, каждый менеджер должен хорошо разбираться не только в понятийном аппарате, но и достаточно квалифицированно при этом применять на практике:   1. методологию управленческого решения; 2. методы разработки управленческих решений; 3. организацию разработки управленческого решения; 4. оценку качества управленческих решений.   Попытаемся коротко рассмотреть инструментарий и понятийный аппарат менеджера. |
| **Методология управленческого решения.** |
| Представляет собой логическую организацию деятельности по разработке управленческого решения, включающую формулирование цели управления, выбор методов разработки решений, критериев оценки вариантов, составление логических схем выполнения операций разработки решений. |
| **Методы разработки управленческих решений.** |
| Включают в себя способы и приемы выполнения операций, необходимых в разработке управленческих решений. К ним относятся способы анализа, обработки информации, выбора вариантов действий и пр. |
| **Организация разработки управленческого решения.** |
| Предполагает упорядочение деятельности отдельных подразделений и отдельных работников в процессе разработки решения. Организация осуществляется посредством регламентов, нормативов, организационных требований, инструкций, ответственности. |

*Рис.1. Методы и методология принятия управленческого решения*

|  |
| --- |
| **ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ** |
| Вариант последовательности операций разработки решения, выбранный по критериям рациональности их осуществления, использования специальной техники, квалификации персонала, конкретных условий выполнения работы. |
| **Качество управленческого решения.** |
| Совокупность свойств, которыми обладает управленческое решение, отвечающих в той или иной мере потребностям успешного разрешения проблемы. Например, своевременность, адресность, конкретность. |
| **Объект принятия управленческого решения.** |
| Многогранная деятельность предприятия независимо от его формы собственности. В частности, объектом принятия решения являются следующие виды деятельности:   1. *техническое развитие;* 2. *организация основного и вспомогательного производства;* 3. *маркетинговая деятельность;* 4. *экономическое и финансовое развитие;* 5. *организация заработной платы и премирования;* 6. *социальное развитие;* 7. *управление;* 8. *бухгалтерская деятельность;* 9. *кадровое обеспечение;* 10. *прочие виды деятельности.* |
| **Решение.** |
| Результат выбора из множества вариантов, альтернатив и представляет собой руководство к действию на основе разработанного проекта или плана работы. |

*Рис.2. Объект и технология принятия управленческого решения*

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

1. на входящую и исходящую;
2. обрабатываемую и необрабатываемую;
3. текстовую и графическую;
4. постоянную и переменную;
5. нормативную, аналитическую, статистическую;
6. первичную и вторичную;
7. директивную, распределительную, отчетную.

Ценность получаемой информации зависит от точности задачи, так как правильно поставленная задача предопределяет необходимость конкретной информации для принятия решения.

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

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

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

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

Выполняя свои функциональные обязанности, каждый менеджер выбирает наиболее оптимальные решения, способствующие претворению в жизнь поставленной задачи. М.Мескон и другие предложили матрицу решений, типичных для функций управления.

**Методические подходы к принятию решений.**

Принятие решения, как правило, сопряжено с выбором направления действия, и если решение принимается легко, без специальной проработки альтернатив, то хорошее решение принять трудно. Хорошее решение накладывает на менеджера большую социальную нагрузку и зависит от психологической подготовленности менеджера, его опыта, личностных качеств.

Принятию решения предшествуют несколько этапов:

1. возникновение проблем, по которым необходимо принять решение;
2. выбор критериев, по которым будет принято решение;
3. разработка и формулировка альтернатив;
4. выбор оптимальной альтернативы из их множеств;
5. утверждение (принятие) решения;
6. организация работ по реализации решения - обратная связь ([рис. 3](#fig9.3)).

|  |
| --- |
| **Принятию решения предшествуют несколько этапов:** |
| 1. возникновение проблем, по которым необходимо принять решение; 2. выбор критериев, по которым будет принято решение; 3. разработка и формулировка альтернатив; 4. выбор оптимальной альтернативы из их множеств; 5. утверждение (принятие) решения; 6. организация работ по реализации решения - обратная связь   *Критерии для оценки возможностей организационной структуры управления* |
| **Первый критерий** |
| Определение степени способности применяемой организационной структуры управления обеспечить получение нормы прибыли. |
| **Второй критерий** |
| Степень способности существующей структуры управления создавать условия для повышения нормы прибыли за счет мероприятий НТП. |
| **Третий критерий** |
| Степень способности быстро реагировать на изменение спроса и в соответствии с этим осуществлять действия. |
| **Четвертый критерий** |
| Степень способности организационной структуры управления обеспечить рост производительности труда за счет подетальной специализации общественного труда и производства. |
| **Пятый критерий** |
| Степень эффективности системы производственного контроля при данной организационной структуре управления. |

*Рис.3. Этапы и критерии принятия управленческого решения*

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

1. политические;
2. социальные;
3. экономические;
4. технические;
5. технологические;
6. организационные.

Применительно к управлению все решения можно классифицировать как:

1. общие;
2. организационные;
3. запрограммированные;
4. незапрограммированные;
5. рациональные;
6. нерациональные;
7. вероятностные;
8. решения в условиях неопределенности;
9. интуитивные;
10. на основе компромисса;
11. альтернативные.

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

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

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

**Решения в управлении подразделяются на два вида:**

1. **Решения обязательные:**
2. назначение на должность;
3. определение принципов финансирования;
4. утверждение решений по распределению прибыли.
5. **Вероятные решения:**
6. санкционирование капитальных вложений;
7. утверждение сделок.

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

2. Выбор критериев принятия управленческого решения

При выборе критериев для принятия решения менеджер руководствуется системой норм и нормативов, с которыми можно сравнить альтернативное решение. Нормы, как правило, ограничивают выбор критериев, так как менеджер не может изменить трактовку того или иного закона, что сужает деятельность в принятии решения. К числу таких ограничений можно отнести отсутствие достаточного опыта и квалификации, наличие острой конкуренции и др.

При этом необходимо помнить, что эффективность принятия решения на среднем и низшем уровнях управления во многом определяется полномочиями, которые им делегировало высшее звено управления. Таким образом, критерии при принятии управленческого решения служат своего рода стандартом ограничения.

[Критерии для оценки возможностей организационной структуры управления](#fig9.3). (см. [рис. 3](#fig9.3)).

**Первый критерий**. Определение степени способности применяемой организационной структуры управления обеспечить получение нормы прибыли.

**Второй критерий**. Степень способности существующей структуры управления создавать условия для повышения нормы прибыли за счет мероприятий НТП.

**Третий критерий**. Степень способности быстро реагировать на изменение спроса и в соответствии с этим осуществлять действия.

**Четвертый критерий**. Степень способности организационной структуры управления обеспечить рост производительности труда за счет подетальной специализации общественного труда и производства.

**Пятый критерий**. Степень эффективности системы производственного контроля при данной организационной структуре управления.

Перед принятием управленческого решения менеджер должен иметь перечень альтернатив по решению возникшей проблемы. Но наличие такого перечня альтернатив предполагает глубокое изучение самой проблемы и выделение наиболее значимых, из которых лишь может быть сделан окончательный выбор оптимальной альтернативы. Как мы отметили выше, выбор оптимальной альтернативы и ее оценка производятся или самим менеджером, или группой экспертов.

Выбор из перечня оптимальной альтернативы приводит к необходимости дальнейшего детального анализа ее недостатков и преимуществ. С учетом всех особенностей предшествующих этапов и экспериментальной проверки всех идей, всех альтернатив принимается окончательное решение по проблеме. В настоящее время в разработаны специальные правила принятия решения применительно к любому структурному подразделению. Суть этих правил состоит в следующем:

1. Лицо, которое "утверждает" какое-либо конкретное решение, должно занимать наивысшую должность из числа тех, кто принимает участие в процессе принятия решений.
2. На каждом этапе принятия решения должен быть только один "основной" инициатор и только один "утверждающий".
3. Каждый менеджер или руководитель, указанный в матрице функций, всегда должен принимать участие в процессе принятия решений.
4. Основной инициатор несет ответственность за то, чтобы каждый менеджер с указанной функцией действительно принимал участие в принятии решения.
5. Любой менеджер, не включенный в матрицу функций, может давать консультации по тому или иному решению.
6. Ответственность за выполнение конкретной функции в процессе принятия решений не может быть разделена с другими менеджерами.

3. Стандартный процесс принятия решения

Процесс принятия решения требует логического и упорядоченного подхода, так как менеджеры принимают решения, которые сопряжены с определенными обязательствами и необходимостью претворения их в жизнь.

Из всех неопределенностей менеджеру необходимо выбрать решение, которое позволит достичь конечного результата. Эта неопределенность может принимать ряд форм и представлять:

1. стандартное решение, при принятии которого существует фиксированный набор альтернатив;
2. бинарное решение ("да" или "нет");
3. многоальтернативное решение (имеется очень широкий выбор альтернатив);
4. инновационное (новаторское) решение, когда требуется предпринять действия, но нет приемлемых альтернатив.

Цель упорядоченного подхода к принятию решений - повысить объективность и обеспечить учет всех важных данных. Если причинно-следственный анализ является дедуктивным процессом, который заставляет управляющего собирать данные, а затем отсеивать их путем критического исключения, то процесс принятия решений выдвигает требование по созданию базы данных, которая затем используется для отсеивания и исключения менее желательных альтернатив.

Вот основные шаги в процессе принятия решений:

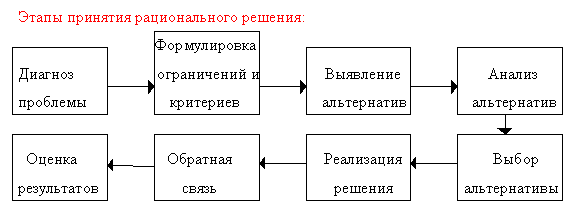
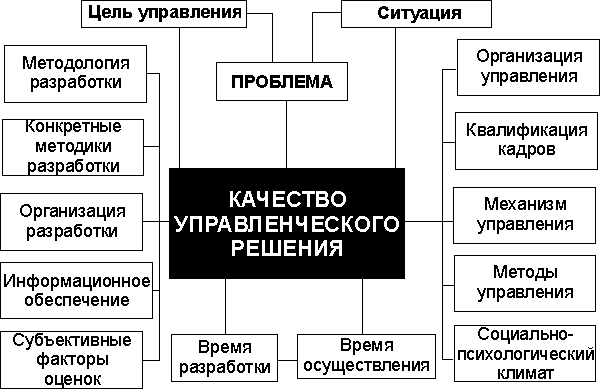
1. постановка цели задач;
2. установление цели решения;
3. разделение критериев (ограничения, желательные характеристики);
4. выработка альтернатив;
5. сравнение альтернатив;
6. определение риска;
7. оценка риска (вероятность/серьезность);
8. принятие решения.

[Этапы принятия стандартного управленческого решения](#fig9.6) приведены на рисунке 4, а определяющие факторы, влияющие на качество управленческого решения см. рис. 5.

|  |  |
| --- | --- |
| **Стандартный процесс принятия решений** | |
| Цель упорядоченного подхода к принятию решений - повысить объективность и обеспечить учет всех важных данных. | |
| **Шаг первый.** | *Постановка цели решения.* |
| Любой процесс принятия решений должен начинаться с ясного анализа необходимости принятия этого решения. | |
| **Шаг второй.** | *Установление критериев решения.* |
| Убедившись в том, что цель решения имеет важное значение и что решение принимается в нужной точке цепи решений, можно приступить к процессу выбора решения. | |
| **Шаг третий.** | *Разделение критериев.* |
| Итак, теперь имеется список критериев, достаточно конкретных для того, чтобы использовать их как основу для сравнения вариантов решений. | |
| **Шаг четвертый.** | *Выработка альтернатив.* |
| Так как мы обсуждаем стандартные решения, этот шаг для управляющего не представляет трудности. Стандартные решения характеризуются ограниченным и фиксированным набором альтернатив. | |
| **Шаг пятый.** | *Сравнение альтернатив.* |
| Квалифицированное принятие решений требует выработки ряда альтернатив, сравнения их и выбора наилучшей. | |
| **Шаг шестой.** | *Определение риска.* |
| Как уже отмечалось, первооснова оценки эффективности решения состоит в том, удалось ли избежать отрицательных побочных эффектов, снижающих конечную эффективность действия. | |
| **Шаг седьмой.** | *Оценка риска.* |
| Знать о существовании риска важно, но этого недостаточно. Необходимо определить его значимость. | |
| **Шаг восьмой.** | *Принятие решения.* |
| Количественные показатели степени риска помогают принять обоснованное решение. | |

*Рис.4. Этапы принятия стандартного управленческого решения*

*Рис.5. Влияние различных факторов на качество управленческого решения*



Диагностирование сложной проблемы - это осознание и установление причин затруднений и имеющихся возможностей их преодоления. К признакам наличия проблем в организации относятся: низкая прибыль; относительно малый сбыт продукции; низкая производительность труда и качество продукции; чрезмерные издержки в производственном процессе, различные конфликты в организации и большая текучесть кадров. Выявление этих симптомов позволяет определить общие проблемы в данной организации. Для более детального анализа существующих проблем необходимо собрать предварительную информацию, касающуюся состояния внешней и внутренней среды организации.

.Причины затруднений чаще всего зависят от конкретной ситуации и конкретных руководителей: возможно, это недостаточное количество работников необходимой квалификации; отсутствие прогрессивной технологии как руководства различными процессами, связанными с функционированием организации, так и непосредственно производственным процессом; острая конкуренция; иногда даже действующие законы и нормативные акты в данной стране.

Формулировка набора альтернатив или альтернативных решений является принципиально важным моментом. Очень часто непродуманные немедленные действия приводят к усугублению данной проблемы. Желательно выявить максимум возможных действий, которые помогли бы решить данную проблему, а затем проранжировать возможные действия по своей эффективности и реализуемости. Рассмотрим процесс анализа альтернатив:

а) если проблема была определена правильно, альтернативы тщательно взвешены, и им дана обоснованная оценка, принять решение относительно просто.

б) если проблема оказалась весьма сложной, и возможные альтернативы не отвечают оптимальному (желательному) результату, в этом случае значительную роль играет имеющийся опыт в данной области деятельности.

Решение окажется более оптимальным, если оно будет согласовано с теми, кого непосредственно затрагивает, или с теми, кто помогал в подготовке принятия данного решения. В связи с этим, для успешной реализации любого значимого решения целесообразно привлекать к его выработке наибольшее количество сотрудников организации.

После того, как решение принято, и начало осуществляться, обязательно необходимо установление обратной связи. Система контроля необходима для обеспечения оптимального исполнения данного процесса или действия. Обратная связь позволяет руководителю частично корректировать принятое решение, и способствовать его лучшей реализации.

Оценка результатов реализации решений позволяет учесть имеющийся опыт просчетов и недостатков в последующей работе.

Существуют другие факторы, влияющие на принятие решений.

Личностные оценки руководителем важности данной проблемы часто содержат субъективные суждения. Каждый человек обладает своей системой оценки, которая определяет его действия, и влияет на принимаемое решение. Подход к принятию управленческих решений чаще всего основано на определенной системе ценностей. В связи с этим, руководитель, который во главу своей деятельности ставит максимизацию производительности труда любыми средствами, часто забывает о проблемах организации оптимального, эффективного процесса работы сотрудников. Это может выражаться в отсутствии должных условий труда, возможностей для отдыха, хорошего дизайна рабочих помещений.

На принятие решений влияют поведенческие ограничения, то есть факторы, затрудняющие межличностные и внутриорганизационные коммуникации. Например, часто руководители по-разному воспринимают существование и серьезность проблемы. Они могут по-разному воспринимать ограничения и альтернативы. Нередко это ведет к возникновению различных конфликтов между ними в процессе принятия и реализации решений.

В организации все решения, как правило, взаимосвязаны. Часто важное решение базируется на предшествующих нескольких решениях, и в свою очередь, создает альтернативы для принятия последующих решений. Эта способность видеть взаимосвязь решений является одним из главных критериев выбора и назначения руководителей высшего звена. Менеджеры, обладающие такой способностью, часто являются кандидатами на повышение по службе.

4. Функции процесса принятия решения.

|  |
| --- |
| **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИЙ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ** |
| **Основной инициатор:** |
| Первым проявляет инициативу, координирует и принимает участие в разработке, подготовке и представлении рекомендаций или программы для их оценки высшим руководством. Несет полную ответственность за внедрение (реализацию) после утверждения. |
| **Консультации:** |
| На основе накопленного опыта и специализации в определенной области выдвигает, дает рекомендации и указывает на проблемные вопросы; однако в самом процессе принятия решений участия не принимает. |
| **Основная оценка:** |
| Осуществляет детальную оценку рекомендаций на основе их обоснованности, завершенности и значимости. |
| **Согласование:** |
| Изучает рекомендации и определяет их влияние на соответствующие функциональные области. |
| **Утверждение:** |
| Дает окончательное разрешение на проведение дальнейших работ, возвращает материалы на переработку или отклоняет проекты. Может наложить вето. |

*Рис.6. Основные функции процесса принятия управленческого решения*

**Менеджер-инициатор:** первым проявляет инициативу, координирует и принимает участие в разработке, подготовке и представлении рекомендаций или программы для их оценки высшим руководством. Несет полную ответственность за внедрение (реализацию) после утверждения.

Поиск новых методов и процедур принятия управленческих решений в конечном итоге приводит к необходимости разработки стандартного метода принятия решений, в основу которого был положен собственный опыт и опыт других фирм зарубежных стран.

**Вывод.**

Решение - это выбор наилучшего варианта из набора возможных альтернатив.

Рациональное решение - это решение, которое основывается на базе аналитического процесса, и часто не зависит от предшествующего опыта.

Этапы принятия рационального решения: диагноз проблемы, формулирование ограничений и критериев для принятия решений, выявление альтернатив, анализ и оценка альтернатив, окончательный выбор альтернативы, реализация решения, обратная связь, оценка результатов.

Список использованной литературы:

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. / М.: Изд-во МГУ, 1995.
2. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.: <Дело>, 1993.
3. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М. Г. Лапусты. / М.: ИНФРА-М, 1996.
4. Управление персоналом организации: Ученик / Под ред. А. Я. Кибанова. / М.: ИНФРА-М, 1997.
5. Эддоус М. Методы принятия решений. – М.: ЮНИТИ, 1997.