**Содержание**

Введение

1. Теоретические основы принятия решений в организации

* 1. Система управления как система принятия решений, роль принятия решений в системе управления
  2. Этапы исследования организации как системы принятия решений
  3. Виды и типы управленческих решений
  4. Понятие о схеме принятия решений и ее значение для эффективного функционирования подразделений

2. Методологические аспекты принятия стратегических и оперативных решений

* 1. Общая характеристика методов принятия управленческих решений
  2. Методы принятия стратегических решений
  3. Описание оперативных приемов принятия решений
  4. Сравнение стратегических и оперативных решений

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Среди множества проблем современного менеджмента важнейшими являются принятие, разработка и осуществление управленческого решения, представляющего собой основной инструмент управляющего воздействия.

Тема данного курсового проекта: суть методологии и методов принятия стратегических и оперативных управленческих решений.

Актуальность данной темы заключается в том, что принятие решений является неотъемлемой частью процесса управления и одним из основополагающих принципов, обеспечивающих устойчивое развитие, является стратегическое и оперативное управление компаний. Процессы принятия стратегических и оперативных управленческих решений являются центральным пунктом деятельности руководителей, поскольку именно эффективные решения управляющих обеспечивают движение предприятия к рыночному успеху. С целью повышения эффективности принятия управленческих решений в науке управления были созданы количественные и качественные методы принятия управленческих решений.

Целью курсовой работы является: исследование структуры управленческих решений (понятие, виды, субъект и объект); описание стадий разработки и принятия управленческих решений; представление совокупности методов принятия управленческих решений; рассмотрение методов принятия стратегических и оперативных решений в организации.

В соответствии с поставленной целью задачами курсовой работы являются:

- изучение сущности и особенности управленческих решений;

- проведение анализа процесса принятия решений на предприятии;

- рассмотрение видов управленческих решений;

- выявление моделей процессов принятия стратегических и оперативных управленческих решений;

- анализ принятия стратегических о оперативных решений.

**1. Теоретические основы принятия решений в организации**

**1.1 Система управления как система принятия решений, роль принятия решений в системе управления**

Функции принятия решений в методологии процесса управления многообразны и связаны, прежде всего, с решениями: по производству, маркетингу, менеджменту, планированию, организации, мотивации, контролю, распределению власти, разрешению конфликтов и др.

Каждая проблема принятия решения имеет свои особенности. Однако существует и нечто общее для всех проблем, а именно: определенная исходная ситуация, альтернативные варианты решения, определенные последствия различных вариантов. С помощью этих компонентов можно охарактеризовать любую проблему принятия решения.

Цели принятия управленческих решений. Внимательное рассмотрение процесса принятия решений с целью его лучшего уяснения приводит к необходимости четкого определения целей и задач. Нередко цели или, во всяком случае, непосредственно связанные с ними факторы являются как количественными (объективными), так и качественными (субъективными). В этих случаях для применения научных методов принятия решений нужны зрелость суждений и дальновидность, а также аналитическое и математическое мастерство. Следует помнить, что иногда для достижения поставленной цели требуется установить баланс между двумя или большим числом рассматриваемых факторов, причем в определенных ситуациях некоторые из них будут входить в задачу как ограничения, а не как компоненты поставленной цели.

*Управленческое решение* – это результат конкретной управленческой деятельности менеджера. Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий:

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

**1.2.Этапы исследования организации как системы принятия решений**

Принятие управленческих решений в сложных ситуациях требует тщательного анализа всех факторов и представляет собой много шаговый процесс, состоящий из последовательности взаимосвязанных этапов. Эти этапы описывают так называемый нормативный процесс принятия решений, который в литературе по теории управления обозначается также понятием процессуального инварианта*,* т.е. некоторой стандартной и неизменной последовательности шагов, которые должен сделать любой руководитель, если он хочет принять рациональное решение. Обычно процесс принятия управленческих решений охватывает три основных фазы: подготовка, принятие и реализация. Однако каждая из них представляет собой сложный процесс, состоящий из ряда последовательных этапов. В настоящее время разработано много различных подходов к выделению этапов принятия управленческих решений. Для того, чтобы изучать организацию как систему принятия решений необходимо пройти следующие этапы:

* Постановка задачи
* Предварительный анализ информации
* Формирование исходных гипотез
* Планирование и организация
* Проведение эксперимента
* Анализ и обобщение
* Проверка исходных гипотез
* Окончательная формулировка новых факторов и законов
* Внедрение полученных результатов

Термин «принятие решения» используется как синоним термина «руководство». В этом смысле выработка решения включает три основных этапа:

* информацию - оценку обстановки для определения условий, которые надо знать для принятия решения;
* проектирование - поиск, разработка и анализ возможных вариантов действий;
* выбор - отбор одного какого-то направления действий из возможных альтернатив.

**1.3 Виды и типы управленческих решений**

**Программируемые и не программируемые решения.**

Все решения делятся на две группы: программируемые и не программируемые.

Программируемые решения построены на базе установленной политики правил и порядков.

Не программируемые решения могут быть не ограничены, какими бы то ни было дальнейшими правилами и порядками. Такие решения обычно принимаются в случае непредвиденных или вновь возникших проблем и, как правило, они широко используют личную инициативу менеджера и его личные взгляды.

Категории программируемого и не программируемого решения не исключают друг друга. Подчас грань между ними стирается, и мы можем найти решение, стоящее между абсолютно программируемым и совершенно не программируемым решениями.

Определение различных видов решений имеет важное практическое значение. Определение категории решения предполагает направление действия и помогает менеджеру сформулировать и проанализировать мотивы этого решения.

Типы решений раскрываются ниже и даны как противопоставление друг другу. Первый тип - программируемое решение. Второй - не программируемое.

**Организационные и персональные решения.**

Организационные решения принимаются менеджером внутри формальных рамок его официальной власти и авторитета.

Персональные решения, с другой стороны, принимаются им как частным лицом. Организационные решения часто программируемы в том смысле, что они могут быть переданы подчиненным. Персональные решения, по определению, не могут быть переданы другим. Например, менеджер, увольняющий рабочего из-за долгого отсутствия на работе, принимает организационное решение. Но если он увольняет того же рабочего, чтобы поставить на его места своего брата, то это решение основано на личных, а не общественных причинах. Это можно назвать персональным решением. Разница между организационным и персональным решением помогает определить взаимодействие между субъективными человеческими факторами (гнев, обида, личные интересы служащего) и объективными организационными целями и нуждами (соответствием на рабочих местах, производственной конкуренцией). Различие помогает менеджеру обратить внимание на главный вопрос, стоящий за принятием решения, принято ли решение в интересах организации или в его собственных интересах?

**Операционные и стратегические решения.**

Разница между этими двумя типами решений отражает диапазон процесса принятия решений.

Операционные решения принимаются на среднем или низком уровне управления. Они в основном являются частью краткосрочных планов. Например, менеджер, который принимает служащего на работу, действует, руководствуясь политикой или планом компании. Этот вид решения является программируемым.

Стратегические решения принимаются в связи с возникающими сложными проблемами и часто связаны с такими макроэкономическими переменами, как состояние экономики, конкуренция, переговоры с профсоюзами. Решение упомянуть в своей рекламе конкурирующую фирму в специфической форме является стратегическим.

**Исследовательские и кризисно-интуитивные решения.**

Различие между этими решениями отражает степень срочности в процессе принятия решения. Исследовательское решение - решение, принимаемое в условиях достаточного количества времени.

Кризисно-интуитивное решение - это спонтанное решение, принимаемое в ответ на конкретную опасность. Кризисно-интуитивное решение часто содержит элемент эмоций, который либо может быть оправдан логикой, либо нет. А решение, принятое по интуиции менеджера, может и не быть хорошим.

**Решение по выбору возможностей в противовес проблемно-разрешающему решению.**

Различие между этими решениями отражает степень предусмотрительности при принятии решения. Решение по выбору возможностей - это решение, принимаемое менеджером, который ищет пути получения фирмой прибыли. Решение перейти в новую сферу производства продукции, когда компания уже получает хорошие доходы от своих нынешних продуктов, является решением по выбору возможностей. Во многих случаях, когда компания решила разнообразить продукцию, внедряясь в новые сферы, менеджеры принимают такие решения.

Проблемно-разрешающие решения, с другой стороны, - это решения, принимаемые в ответ на конкретные проблемы. Например, авария на сборочной линии есть конкретная проблема, которую необходимо решить. Это пример проблемно-разрешающего решения.

**1.4 Понятие о схеме принятия решений и ее значение для эффективного функционирования подразделений**

Обычно выделяют следующие глобальные этапы принятия решения:

1. Определение цели, которую необходимо достичь в результате принятия решения,

2. Выдвижение альтернативных методов достижения цели или допустимых альтернатив,

3. Сравнение допустимых альтернатив,

4. Выбор в качестве решения наиболее предпочтительной из рассмотренных альтернатив.

**Определение альтернатив** - это формулирование набора альтернативных решений, т.е. вариантов решений проблемы. Желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать возможность организации достичь своих целей. На практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или времен, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу. Кроме того, рассмотрение большого числа альтернатив трудно вообразимо и ведёт к путанице. Поэтому руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьёзного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными.

Для трудных проблем необходим углублённый анализ, чтобы разработать несколько действительно различающихся альтернатив, включая возможность бездействия. Когда руководство не в состоянии оценить, что произойдёт, если ничего не предпринимать, существует опасность не устоять перед требованием немедленных действий тогда, когда они просто вредны.

**Оценка альтернатив**

При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них, и возможные последствия. Практически любая альтернатива сопряжена с отрицательными аспектами, поэтому почти все управленческие решения содержат компромисс. Для сопоставление решений применяют выработанные ранее критерии. Если какая-либо альтернатива не может удовлетворить одному или нескольким установленным критериям, её дальше нельзя рассматривать как возможную альтернативу.

Критерии выбора могут быть качественнымииколичественными. Каждый качественный и количественный показатель варианта решений можно представить в сопоставимых величинах, если придать им определённый вес с помощью весовых коэффициентов или оценивать вес показатели в баллах по определённой шкале. Важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждого возможного решения в соответствии с намерениями. Если последствия какого-то решения благоприятны, но шанс его реализации невелик, оно может оказаться менее желательным вариантом выбора.

**Выбор альтернативы**

Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, т.е. принять окончательное решение, сравнительно просто. Руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями, поскольку самое лучшее решение не всегда можно выбрать из-за нехватки времени и информации.

Для разрешение проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть реализовано. Уровень эффективности осуществления решения повысится, если оно будет признано теми, кого оно затрагивает. Руководитель должен убеждатьв правильности своей точки зрения других людей в организации, доказывать людям, что его выбор несёт благо организации в целом и каждому работнику в отдельности. Некоторые руководители необоснованно считают попытки убеждения напрасной тратой времени, однако подход «начальник всегда прав» сегодня в мире образованных людей, как правило, не срабатывает.

**Обратная связь**

Обратная связь – это поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения позволяет руководителю скорректировать решение, пока организации ещё не нанесён значительный ущерб. Оценка решения руководством выполняется с помощью функции контроля.

Все это можно представить в виде следующей схемы:

***Процесс принятия решения*.**

|  |
| --- |
| Стадия 1. ПРИЗНАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ РЕШЕНИЯ |
| * Восприятие и признание проблемы * Интерпретация и формулирование проблемы * Определение критериев успешного решения |

|  |
| --- |
| Стадия 2. ВЫРАБОТКА РЕШЕНИЯ |
| * Разработка альтернатив * Оценка альтернатив * Выбор альтернативы |

|  |
| --- |
| Стадия 3. ВЫПОЛНЕНИЕ РЕШЕНИЯ |
| * Организация выполнения решения * Анализ и контроль выполнения решения * Обратная связь и корректировка |

**2. Методологические аспекты принятия стратегических и оперативных решений**

**2.1 Общая характеристика методов принятия управленческих решений**

**Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Поэтому процесс принятия решений занимает центральный пункт в теории управления. Увеличение способности руководства к принятию обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности с помощью моделей и количественных методов способствует повышению эффективности организаций.**

Согласно американскому социологу М. Рубинштейну можно выделить 10 принципов, которыми следует руководствоваться при принятии любых решений:

1. Прежде чем вникать в детали, постарайтесь представить проблему в целом.

2. Не принимайте решения, пока не рассмотрите все возможные варианты.

3. Сомневайтесь.

4. Старайтесь взглянуть на стоящую перед вами проблему с самых разных точек зрения, даже если шансы на успех кажутся минимальными.

5. Ищите модель или аналогию, которая поможет вам лучше понять сущность решаемой проблемы.

6. Задавайте как можно больше вопросов.

7. Не удовлетворяйтесь первым решением, которое придет к вам в голову.

8. Перед принятием окончательного решения поговорите с кем-либо о ваших проблемах. Стоит также послушать, что скажут другие.

9. Не пренебрегайте своими чувствами. При ведущей роли логического мышления и здравого рассудка в анализе проблем и принятии решений нельзя преуменьшать значение, которое имеют чувства переживания и интуиции.

10. Помните, что каждый человек смотрит на жизнь и возникающие повседневные проблемы со своей точки зрения, и поэтому разница во взглядах на жизнь – основное препятствие на пути принятия решения, которое удовлетворило бы всех.

Для дальнейшего рассмотрения методологии и методов принятия решений следует разобраться с определениями основных понятий.

***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:

* методологию управленческого решения;
* методы разработки управленческих решений;
* организацию разработки управленческого решения;
* оценку качества управленческих решений.

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

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

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

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

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

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

* техническое развитие;
* организация основного и вспомогательного производства;
* маркетинговая деятельность;
* экономическое и финансовое развитие;
* организация заработной платы и премирования;
* социальное развитие;
* управление;
* бухгалтерская деятельность;
* кадровое обеспечение;
* прочие виды деятельности.

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

* на входящую и исходящую;
* обрабатываемую и необрабатываемую;
* текстовую и графическую;
* постоянную и переменную;
* нормативную, аналитическую, статистическую;
* первичную и вторичную;
* директивную, распределительную, отчетную.

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.

С одной стороны, выполняя свои функциональные обязанности, каждый менеджер выбирает наиболее оптимальные решения, способствующие претворению в жизнь поставленной задачи. С другой – решение накладывает на менеджера большую социальную нагрузку и зависит от психологической подготовленности менеджера, его опыта, личностных качеств.

Применительно к процессу управления все решения можно классифицировать как:

* общие;
* организационные;
* запрограммированные;
* незапрограммированные;
* рациональные;
* нерациональные;
* вероятностные;
* решения в условиях неопределенности;
* интуитивные;
* на основе компромисса;
* альтернативные.

***Управленческое решени***е 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:**

* назначение на должность;
* определение принципов финансирования;
* утверждение решений по распределению прибыли.

1. **Вероятные решения:**

* санкционирование капитальных вложений;
* утверждение сделок.

Принятие решения всегда сопряжено с определенной моральной ответственностью, в зависимости от уровня, на котором принимается решение: чем выше уровень управления, тем выше моральная ответственность за принятое решение.

Так же имеется ряд методов, способных оказать помощь руководителю в поиске объективно обоснованного решения по выбору из нескольких альтернатив той, которая в наибольшей мере способствует достижению целей.

Для принятия оптимальных решений применяются следующие методы:

* платежная матрица;
* дерево решений;
* методы прогнозирования.

Платежная матрица.

Суть каждого принимаемого руководством решения – выбор наилучшей из нескольких альтернатив по конкретным установленным заранее критериям. Платежная матрица – это один из методов статистической теории решений, метод, который может оказать помощь руководителю в выборе одного из нескольких вариантов. Он особенно полезен, когда руководитель должен установить, какая стратегия в наибольшей мере будет способствовать достижению целей. Платеж представляет собой денежное вознаграждение или полезность, являющиеся следствием конкретной стратегии в сочетании с конкретными обстоятельствами. Если платежи представить в форме таблицы (или матрицы), мы получаем платежную матрицу. Слова «в сочетании с конкретными обстоятельствами» очень важны, чтобы понять, когда можно использовать платежную матрицу и оценить, когда решение, принятое на ее основе, скорее всего будет надежным. В самом общем виде матрица означает, что платеж зависит от определенных событий, которые фактически совершаются. Если такое событие или состояние природы не случается на деле, платеж неизбежно будет

иным. В целом платежная матрица полезна, когда:

1) имеется разумно ограниченное число альтернатив или вариантов стратегии

для выбора между ними.

2) то, что может случиться, с полной определенностью не известно.

3) результаты принятого решения зависят от того, какая именно выбрана

альтернатива и какие события в действительности имеют место.

Руководитель редко имеет полную определенность, но также редко

он действует в условиях полной неопределенности. Почти во всех случаях

принятия решений руководителю приходится оценивать вероятность или

возможность события. Вероятность можно определить объективно, как поступает

игрок в рулетку, ставя на нечетные номера. Выбор ее значения может

опираться на прошлые тенденции или субъективную оценку руководителя,

который исходит из собственного опыта действий в подобных ситуациях.

Многие допущения, из которых исходит руководитель, относятся к

условиям в будущем, над которыми руководитель почти не имеет никакого

контроля. Однако такого рода допущения необходимы для многих операций

планирования. Ясно, что чем лучше руководитель сможет предсказать внешние и

внутренние условия применительно к будущему, тем выше шансы на составление

осуществимых планов.

Дерево решений.

Метод науки управления – схематичное представление проблемы принятия решений, используется для выбора наилучшего направления действий из имеющихся вариантов.

Используя дерево решений, руководитель может рассчитать результат

каждой альтернативы и выбрать наилучшую последовательность действий.

Результат альтернативы рассчитывается путем умножения ожидаемого результата

на вероятность и последующим суммированием таких же произведений,

находящихся правее на дереве решений.

Как и платежная матрица, дерево решений дает руководителю

возможность учесть различные направления действий, соотнести с ними

финансовые результаты, скорректировать их в соответствии с приписанной им

вероятностью, а затем сравнить альтернативы. Концепция ожидаемого значения

является неотъемлемой частью метода дерева решений.

Дерево решений можно строить под сложные ситуации, когда результаты

одного решения влияют на последующие решения. Таким образом, дерево решений

– это полезный инструмент для принятия последовательных решений.

Прогнозирование.

Метод, в котором используются как накопленный опыт, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения.

Разновидности прогнозов:

1) экономические прогнозы используются для предсказания общего состояния

экономики и объема сбыта для конкретной компании или по конкретному

продукту.

2) Прогнозы развития технологии позволят предсказать, разработки каких

новых технологий можно ожидать, когда это может произойти, насколько

экономически приемлемыми они могут быть.

3) Прогнозы развития конкуренции позволяют предсказывать стратегию и

тактику конкурентов.

4) Прогнозы на основе опросов и исследований дают возможность предсказать,

что произойдет в сложных ситуациях, используя данные многих областей

знаний. Например, будущий рынок автомобилей можно оценить только с

учетом надвигающегося изменения состояния экономики, общественных

ценностей, политической обстановки, технологии и стандартов по защите

окружающей среды от загрязнений.

5) Социальное прогнозирование, которым в настоящее время занимается всего

несколько крупных организаций, используется для предсказания изменений в

социальных установках людей и состояния общества

Методы прогнозирования:

- неформальные методы;

- количественные;

- качественные.

К неформальным методам относят:

- вербальная информация (информация получаемая из радио- и телепередач, от

потребителей, поставщиков, конкурентов, на торговых совещаниях, в

профессиональных организациях, от юристов, бухгалтеров, финансовых

ревизоров и консультантов). Такая информация затрагивает все основные факторы внешнего окружения, представляющие интерес для организаций. Она

имеет откровенно переменчивый характер, ее легко получить, и часто на

нее вполне полагаются.

- письменная информация (газеты, торговые журналы, информационные

бюллетени, профессиональные журналы и годовые отчеты). Хотя эта информация

легко доступна, она страдает теми же недостатками, что и вербальная

информация, а именно, она может быть не свежей и не особенно глубокой.

- промышленный шпионаж, иногда он оказывается успешным способом сбора

данных о действиях конкурентов, и эти данные затем использовались для

переформулирования целей организации.

Количественные методы можно использовать для прогнозирования, когда

есть основание считать, что деятельность в прошлом имела определенную

тенденцию, которую можно продолжить в будущем, и когда имеющейся информации

достаточно для выявления статистически достоверных тенденций или

зависимостей. Кроме того, руководитель обязан знать, как использовать

количественную модель, и помнить, что выгоды от принятия более эффективного

решения должно перекрыть расходы на создание модели. Два типичных метода

количественного прогнозирования – это анализ временных рядов и каузальное

(причинно-следственное) моделирование.

Когда количество информации недостаточно или руководство не понимает

сложный метод, или когда количественная модель получается чрезмерно

дорогой, руководство может прибегнуть к качественным моделям

прогнозирования. При этом прогнозирование будущего осуществляется

экспертами, к которым обращаются за помощью. Четыре наиболее

распространенных качественных методов прогнозирования – это мнение жюри,

совокупное мнение сбытовиков, модель ожидания потребителя и метод

экспертных цен.

**2.2 Методы принятия стратегических решений**

Основные характеристики стратегических решений:

1. Стратегические решения отражают точку зрения руководства, на что должна быть похожа организация и чем она должна заниматься.
2. Стратегические решения призваны оказать содействие организации в обеспечении взаимодействия с внешней средой. Организация постоянно подстраивается под изменяющуюся обстановку.
3. Стратегические решения принимают во внимание собственные ресурсы организации и содействуют обеспечению точных соответствий между деловой активностью и имеющимися ресурсами.
4. Стратегические решения включают представление о большом изменении в системе работы организации.
5. Стратегические решения чрезвычайно сложны и включают различные степени неопределенности. Они подразумевают, что организация должна делать допущения о предстоящих событиях на основе не очень надежной информации.
6. Стратегические решения требуют всестороннего подхода к управлению организацией.
7. Стратегические решения имеют дальний прицел. Они подразумевают длительные перспективы и имеют долгосрочное значение.
8. Стратегические решения имеют причастность к оценкам и ожиданиям ключевых участников компании внутри организации (акционеров, директоров и др.) Многие исследователи утверждают, что стратегия организации является отражением отношений и мнений влиятельных внутренних участников компании.
9. **Стратегические решения серьезно воздействуют на ресурсы и оперативную деятельность. Они оказывают влияние на ресурсную базу организации и вызывают волны организационных решений более низкого уровня.**

Принятие стратегических решений касаются следующих факторов:

* Долгосрочное руководство организацией как противовес ежедневным проблемам управления.
* Определение масштаба деятельности организации.
* Выбор реакций организации на изменения среды, в которой она работает, чтобы оптимизировать возможности и свести до минимума угрозы.
* Выбор реакций организации в соответствии с ее ресурсными возможностями, будь то финансовый, кадровый, технологический или образовательный потенциал.

Стратегическое управление, как правило, связано с неопределенными будущими и новыми видами деятельности. В результате оно зачастую является предвестником перемен. Организации строят свои деловые стратегии посредством ряда различных способов. Существует шесть общепринятых моделей для принятия стратегических решений:

1. Модель планирования.

Здесь стратегические решения достигаются посредством использования последовательного запланированного поиска оптимальных решений определенных проблем. Этот процесс высокорационален и опирается на конкретные данные.

1. Интерпретирующая модель.

Здесь организация рассматривается как совокупность ассоциаций, разделяющая схожие ценности, надежды и восприятия. Эти характеристики позволяют интерпретировать организацию и среду, в которой она работает. Информация, которая не соответствует доминирующей системе, как правило, игнорируется, или опускается. Стратегия, таким образом, становится планом с неопределенными целями и задачами, но обладающим превалирующими в организации ценностями, позициями и идеями.

1. Политическая модель.

Здесь стратегические решения выражаются не прямо, а формируются посредством компромиссов, конфликтов и соглашений, стремясь соответствовать интересам участников. Так как стратегия является результатом переговоров, сделок и подтверждений, то те, кто обладает большей властью, имеют большее влияние.

1. Логическая модель.

Здесь стратегия появляется из "стратегических подсистем", каждая из которых связана с различными видами стратегических проблем. Стратегические цели базируются на осознании нужд, а не на высокоструктурированной модели планирования. Зачастую по причине недостатка необходимой информации данные цели могут быть смутными, обобщенными и неконкретными по своей сущности, пока не начнут разворачиваться события и не станет известна информация.

1. Экологическая модель.

В данной области окружающая среда влияет на организацию таким образом, что фактически предписывает стратегии и не оставляет возможности свободного выбора. В данной модели организация, которая адаптируется наиболее успешно к окружающей среде, выживет посредством метода, описанного теорией естественного отбора Чарльза Дарвина.

1. Воображаемая модель лидера.

Стратегия появляется как результат проницательности лидера, его целеустремленности и репутации, сформулированный для окружающих.

Вряд ли организация будет использовать чистую версию любой из выше перечисленных моделей. По всей вероятности, ее стратегическая модель принятия решений будет гибридом нескольких из них. Однако возможно, что одна или две из них будут превалировать и поэтому придадут принятию стратегических решений специфичный "вкус".

Поскольку эти разнообразные модели помогают объяснить различные нюансы стратегии принятия решений, на первый взгляд они, кажется, имеют мало общего. Более пристальное изучение показывает, что это не так. Все из них рассматривают организацию и среду как неразделимые понятия, даже с той позиции, когда баланс сильно варьируется от модели к модели. Например, в экологической модели среда имеет преувеличенное влияние, в то время как в логической модели организация, по всей видимости, стоит в центре обсуждения.

Еще одной общей чертой является то, что стратегия воспринимается как необходимая составляющая реакции организации на перемены в окружающей среде. Поскольку ученые, кажется, не могут прийти к соглашению по поводу единого, лучшего подхода, руководители компании вынуждены сами заниматься стратегическим планированием, прилагая все усилия, используя комбинацию опыта, интуиции и надежды. Соблюдение установленных норм данного процесса зависит от степени сложности товара или рынка, размера организации, а также степени турбулентности окружающей среды. Другими словами, степень формализации будет отчасти зависеть от доминантной модели принятия решений в организации.

Принятие стратегических решений не сводится просто к выдвижению, оценке и отбору вариантов. Этот процесс проходит в условиях нестабильности внешней среды, что накладывает определенные ограничения и создает трудности для планирования и повышает опасность риска. Боумен и Эш (1987) приводят следующие соображения, определяющие сложность принятия решений, предопределяющие возникновение недостатков стратегических планов.

• **Динамичный характер внешнего окружения быстро обесценивает корпоративные планы многих фирм, за исключением тех случаев, когда они сформулированы в самых общих терминах.**

Информацию невозможно получить в том количестве и того качества, которые требуются для выполнения всестороннего анализа внутреннего и внешнего окружения или для того, чтобы провести исчерпывающее исследование альтернативных стратегий.

• Лица, принимающие решения, в состоянии охватить весьма ограниченную и упрощенную совокупность взаимосвязанных переменных. Фактически они осознанно упрощают сложность проблемы, используя, например, разделение ее на отдельные управляемые части и затем рассматривая их последовательно.

• Систематические формализованные процедуры планирования могут исключить появление радикальных «диссидентских», но потенциально плодотворных идей.

• Там, где корпоративный план составляется специалистами по планированию, рядовые менеджеры (которые должны исполнять его) часто проявляют недовольство относительно решений, в принятии которых они не участвовали. Кроме того, сотрудники плановых отделов часто не имеют доступа к жизненно важной информации, которой владеют рядовые менеджеры.

• Проблемы часто возникают при введении нового процесса корпоративного планирования. Если энергично отстаиваются несколько так называемых универсальных методов управления (например, управление по целям, кружки качества, управление по отклонениям), то при подготовке новой системы планирования; скорее всего, будет уделяться недостаточно внимания как развитию организации, так и развитию методов управления.

**Эти соображения могут стать основой для объяснения того факта, что даже в достаточно крупных организациях часто не существует определенных процедур формального стратегического планирования и структур, ответственных за этот процесс. Иногда корпорации определяют границы стратегического планирования, полагая, что распространять его на все сферы деятельности нецелесообразно с точки зрения экономии управленческих ресурсов.**

**2.3 Описание оперативных приемов принятия решений**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | | |  | | --- | | Кроме стратегических решений, менеджеры должны также принимать решения, которые не требуют долгосрочного вовлечения ресурсов организации. Такие решения называются **краткосрочными**, или **оперативными**, и обычно принимаются менеджерами более низкого уровня управления (например, решения о том, какие продажные цены на продукты установить, сколько товаров каждого вида произвести и т.д.). Принятие оперативных решений основывается на текущей экономической обстановке и оценке материальных, трудовых и финансовых ресурсов, которыми фирма располагает в настоящее время. А эти ресурсы в значительной степени определяются качеством принятых долгосрочных решений. Для выработки краткосрочных решений также необходимо собирать соответствующую информацию, например данные о продажных ценах конкурирующих организаций, ожидаемом спросе на товары по альтернативным ценам и прогнозируемых при различных вариантах производства затратах.  Оперативные решения касаются вопросов вклада единицы продукции в общую прибыль в результате управления ассортиментом продукции, объемом заказов, объемом спроса и продаж, себестоимостью и ценами, а также вопросов безубыточности производства.  Рассмотрим ряд оперативных приемов принятия решений - анализ «разрывов», анализ шансов и рисков (сильных и слабых сторон), анализ портфеля, метод проверочного списка, метод оценки по системе баллов и др. Такие методы хорошо применять при быстром сравнении вариантов, например, на совещании менеджеров высшего звена. | | |

Оперативных приемов принятия решений, или, в другой терминологии, простых методов принятия решений, существует весьма много. Один из них – изложить ситуацию в письменном виде. Эта простая рекомендация часто оказывается весьма полезной. Дело в том, что при составлении описания приходится уточнять многие факты и оценки, которые обычно не удается сопоставить при размышлениях. Далее, письменное описание подсказывает различные альтернативы действий, а также оценки последствий этих альтернатив. Изложение ситуации в письменном виде во многом снимает эмоциональную составляющую при принятии решения, а также дает исходные данные и варианты действий для аналитического разбора.

Иногда рекомендуют проводить первичную формализацию описания ситуации, например, в виде ответов на вопросы типа:

1) Совместим ли рассматриваемый вариант решения с моими нравственными принципами?

2) Что я выиграю при этом варианте решения?

 а) деньги;

 б) время;

 в) известность;

 г) уверенность;

 д) удовольствие, и т.д.

3) Что я потеряю при таком решении?

 а) деньги;

 б) время и т.д. (см. вопрос 1);

4) Какие новые возможности у меня появятся?

5) Какие новые задачи встанут передо мной?

6) Какие обязанности у меня появятся?

7) Какая новая ситуация для меня возникнет?

8) Каких побочных действий я должен ожидать?

 а) положительных,

 б) отрицательных.

9) Принесу ли я вред обществу или другим людям?

10) Принесу ли я пользу обществу или другим людям?

11) Возникнут ли в результате моего решения новые проблемы?

12) Потребуются ли новые решения? И т.д.

Можно выделить этапы анализа ситуации, подготовки и принятия решения, анализа последствий:

1) Уяснить ситуацию.

2) Установить наличие проблемы, подлежащей решению.

3) Сформировать возможные решения.

4) Описать последствия решений.

5) Выбрать решение.

6) Обобщить накопленный опыт принятия решений.

Целесообразно уточнить содержание каждого из перечисленных этапов. Например, для уяснения ситуации целесообразно ответить на пять вопросов:

1) КТО должен или обязан (или хочет) принять решение?

2) ГДЕ (в каком месте, в каком окружении, в какой среде, при каких обстоятельствах) предстоит принимать решение?

3) КОГДА (до какого срока, или насколько часто, с какой периодичностью) необходимо принимать решение?

4) КАК (каким образом, в какой форме, каким документом) должно быть выражено решение?

5) ЧТО обусловливает решение? Зачем оно нужно? В чем его цель? Какой замысел лежит в его основе? Для чего оно служит? Зачем его надо принимать?

После того, как ситуация обдумана, необходимо рассмотреть варианты решений. В большинстве задач принятия решений необходимо выделить перечень факторов, на основе значений которых и целесообразно сравнивать их варианты.

2.4 Сравнение стратегических и оперативных решений

Руководствуясь критериями области действия решения, времени его действия, иерархического уровня принятия решения, выделяют стратегические и оперативные решения.

Рассмотрим их сравнительные характеристики:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Признаки | Стратегические решения | Оперативные решения |
| Иерархические ступени | В основном на уровне высшего руководства | Включает все уровни с основным упором на среднее звено управления |
| Неопределенность | Существенно выше | Меньше |
| Вид проблем | Большинство проблем не структурировано | Относительно хорошо структурированы |
| Временной горизонт | Акцент на долгосрочные, а также на средне- и краткосрочные аспекты | Акцент на кратко- и среднесрочные аспекты |
| Потребная информация | В первую очередь из внешней среды | В первую очередь из самого предприятия |
| Альтернативы планов | Спектр альтернатив в принципе широк | Спектр ограничен |
| Охват | Концентрация на отдельных важных позициях | Охватывает все функциональные области и интегрирует их |
| Степень детализации | Невысокая | Относительно большая |
| Основные контролируемые величины | Потенциалы успеха (например, рост доли рынка) | Прибыль, рентабельность, ликвидность |
| Информация | Используют информацию, полученную в условиях высокой степени неопределенности и риска | Используют оперативную информацию, которая, вероятно, более точна |

Фундаментальные различия :

* В *масштабе их действия*, что связано и с числом областей, затрагиваемых этими решениями, т.е. с их параметрами. Оперативные решения влияют на какой-то определенный участок деятельности компании, например расширение деятельности по продвижению продаж. Стратегические решения влияют на все сферы деятельности фирмы. Стратегические решения обычно затрагивают несколько областей деятельности предприятия - финансовую, производственную, коммерческую и даже социальную, т.е. по своей сути являются многопрофильными. Напротив, оперативные решения в отличие от стратегических чаще всего бывают однопрофильными.
* *Продолжительность времени действия*. Стратегические решения обычно действуют в течение продолж. времени (10 и более лет), оперативные решения -краткосрочные (I год) или, значительно реже, среднесрочными (3 года).
* *Обратимость решений.* Последствия плохо проведенной рекламной кампании можно будет преодолеть в течение нескольких месяцев, в то время как строительство большого завода за границей вряд ли может быть переориентировано за короткий срок. При принятии оперативного решения окружениезадано, и менеджер принимает решение на основе имеющейся у него информации o товарах, рынках, конкурентах, технологии. В этих условиях основным фактором, довлеющим над ним, является время. При принятии стратегического решения время и окружение считаются переменными величинами, так как именно выбор окружения и горизонта действия лежат в центре стратегических решений.
* Стратегические решения определяют сразу несколько *целей*, например рентабельность, норму прибыли, темп роста, каждая из которых формулируется с разной степенью точности. Таким образом, менеджер, принимающий решение, стоит перед выбором определения последовательности выполнения своих целей (функция ранжирования). Оперативное решение направлено на достижение какой-то одной конкретной цели: уменьшение издержек на три процента, сокращение сроков поставки на неделю.
* *Объем информации* Общий принцип можно сформулировать следующим образом: « более важное решение принимается, тем меньше информации имеется». Стратегическое решение часто принимается в условиях наличия ограниченной информации общего характера, в то время как оперативное решение обычно опирается на точную, достаточно достоверную информацию.
* *Частота и уровень принятия решения*. Стратегические решения обычно принимаются высшим управленческим звеном, в то время как принятие оперативных решений ложится на всю управленческую структуру предприятия.
* Связь между *иерархическим уровнем принятия решения и частотой его принятия*: если решения по текущим вопросам принимаются регулярно на различных уровнях управления,то стратегические решения принимаются только на высшем уровне при необходимости изменения перспективных направлений развития компании.

Заключение

Список использованной литературы

Агеева Н. Как разработать модель технических компетенций // Кадровое дело № 11, 2004.

Акулов В., Рудаков М. Особенности принятия решений субъектом стратегического менеджмента// Международный журнал (Проблемы теории и практики управления), 1999.

Бабенко Т.И. Процессы и методы принятия управленческих решений, 2002.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд. Учебник. М.: Фирма Гардарика, 1996.

Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник.–М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2004.

Голубков Е.П. Какое принять решение? (Практикум хозяйственника). – М.: Экономика, 1990.