РЕФЕРАТ

по курсу «Менеджмент»

Тема:

**«Решение в системе управления»**

1. **Понятие и содержание управленческого решения**

В процессе какой-либо деятельности возникают ситуации, когда человек или группа людей сталкивается с необходимостью выбора одного из нескольких возможных вариантов действия. Результат этого выбора и будет являться решением. Таким образом, решение – это выбор альтернативы.

Управленческое решение (УР) – это одноразовый акт воздействия на объект управления, который устанавливает программу действий, направленных на определение и реализацию конкретной цели, вытекающей из общих задач, стоящих перед управляемым объектом.

Характерные отличия управленческих решений:

* цели;
* разработка;
* последствия;
* разделение труда;
* профессионализм;

В управлении организацией УР должно быть основано на:

* анализе конкретной, сложившейся ситуации;
* анализе альтернатив решения этой ситуации.

Принятие решений пронизывает всю управленческую деятельность, решения принимаются по широкому кругу задач управления. Ни одна функция управления, независимо от того, какой орган ее осуществляет, не может быть реализована иначе как посредством подготовки и исполнения управленческих решений. По существу, вся совокупность видов деятельности любого работника управления, так или иначе, связана с принятием и реализацией решений. Этим, прежде всего, определяется значимость деятельности по принятию решений и определению его роли в управлении.

Функции управленческих решений:

1. Направляющая функция решений проявляется в том, что они принимаются исходя из долговременной стратегии развития предприятия, конкретизируется в многообразных задачах, это целеполагание, выбор и обоснование стратегии развития. Одновременно решения являются направляющей основой для реализации общих функций управления – планирования, организации, контроля, мотивации, которые реализуются через посредство решений.

2. Организующая функция проявляется в необходимости согласования действий исполнителей, частей и элементов управляемой системы для реализации решений в запланированные сроки и необходимого качества. 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.

3. 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). Мотивирующая функция заключается в согласовании интересов каждого члена организации и нацеливание их на выполнение задач организации.

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

Каждый менеджер знает, что, прежде чем начинать какое-либо дело, необходимо определить цель своих действий: стратегическую (на долговременную перспективу) и тактическую (для конкретного действия). Профессиональный менеджер должен владеть технологиями выработки, принятия, реализации управленческих решений, без которых эффективное управление организацией в сложной экономической обстановке практически невозможно. Основное предназначение менеджера – обеспечить эффективное функционирование, устойчивое развитие или выживание организации.

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.

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 ЛПР (т.е., лица, принимающего решение).

1. **Типология управленческих решений**

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.

Критерии классификации управленческих решений:

* степень повторяемости;
* значимость цели;
* сфера воздействия;
* длительность реализации;
* прогнозируемые последствия решения;
* метод разработки решения;
* количество критериев выбора;
* количество рассматриваемых целей;
* форма принятия решения;
* способ фиксации решения;
* характер использованной информации;
* скорость принятия решения;
* функциональная направленность;
* функциональное содержание;
* степень регламентации;
* творческий вклад менеджеров в разработку;
* метод обоснования решений на основе системного анализа;
* источник возникновения.

Характеристика некоторых видов управленческих решений.

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 виде 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.

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 в построении процесса принятия решений и в содержании отдельных его этапов.

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

По степени неопределенности, зависящей от количества информации, имеющейся в распоряжении ЛПР, решения подразделяют:

* на детерминированные – принимаемые в условиях определенности, при наличии полной информации;
* вероятностные – принимаемые в условиях вероятностной определенности (риска);
* неопределенные – решения, принимаемые в условиях неопределенности, т.е. при отсутствии необходимой информации по проблеме.

Управленческие решения можно классифицировать и с позиции количества рассматриваемых целей – как одноцелевые и 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. От 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, политические, организационные.

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).

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.

1. **Условия и факторы качества управленческих решений**

Требования, предъявляемые к управленческим решениям:

* требование одноразового воздействия на объект управления;
* альтернативный характер решений;
* УР должно быть целенаправленным;
* каждое управленческое решение должно быть снабжено программой действий;
* каждое УР должно быть ресурсно и организационно обеспечено;
* УР должно быть адресным;
* требование ответственности за УР;
* учет риска при принятии УР;

Существуют следующие причины некачественных решений:

* значительный объем принимаемых решений, что не позволяет каждое из них тщательно разрабатывать и обосновывать;
* несогласованность вновь принимаемых решений с ранее принятыми, что вызывает дублирование, рассогласование действий и конфликтность;
* принятие «расплывчатых» решений, не носящих конкретного содержания, отражающих только общую установку;
* недостаточное информационное обеспечение, следствием чего является выработка слабых решений, реализация которых не снимет сути той или иной проблемы.

Наиболее сложной составляющей системы управления предприятием является управление качеством производимой им продукции. Для того, чтобы обеспечить высокое качество продукции, необходимо организовать эффективную систему контроля, начиная от контроля поступающего сырья и кончая организацией послепродажного обслуживания.

Контроль качества – это система мероприятий обеспечивающих экономичное производство товаров и услуг, качество которых соответствует запросам потребителей. Во многом эффективность этой системы мероприятий зависит от качества сопровождающих её управленческих решений.

**4. Методы и модели разработки управленческих решений**

Прогнозирование – одна из основных составляющих управленческого процесса. Без прогнозирования, без представления об ожидаемом ходе развития событий невозможно принятие эффективного управленческого решения.

Технологическое прогнозирование подразделяется на изыскательское (иногда его называют поисковым) и нормативное.

В основе изыскательского прогнозирования лежит ориентация на представляющиеся возможности, установление тенденций развития ситуации на основании имеющейся при разработке прогноза информации.

Изыскательскому прогнозированию соответствует перемещение в пространстве технологий от технологий более низкого уровня к технологиям более высокого уровня.

В основе нормативного прогнозирования лежит ориентация на миссию организации, на те потребности и цели, к достижению которых он стремится. Нормативному прогнозированию соответствует перемещение в пространстве технологий от технологий более высоких уровней к технологиям более низких уровней.

Модель решения проблем в организации – это, прежде всего представление её механизма управления проблемами.

Основные концептуальные модели:

* модель «организация-машина;
* модель «естественной организации»;
* организация-община;
* социотехническая модель;
* интеракционистская модель;
* институциональная модель;
* конфликтная модель.

Наряду с требованием соответствия модели объекту важную роль играет требование соответствия модели субъекту управления, т.е. системе ценностей и предпочтениям ЛПР, уровню владения ЛПР необходимыми профессиональными навыками работы с современными управленческими технологиями, довнрия ЛПР к результатам моделирования.

Модели процесса управления могут различаться по степени сложности.

1. **Целевая ориентация управленческих решений**

Выбор цели является одним из наиболее ответственных моментов в процессе выработки и принятия управленческих решений. В соответствии с выбранной целью формируется стратегия и тактика развития организации, разрабатываются прогнозы и планы действий, оцениваются результаты принятых решений и предпринятых действий.

Цель является тем стержнем, вкруг которого формируется управленческая деятельность.

Цель – это состояние объекта управления, к достижению которого стремится организация.

Цели бывают траекторными и точечными. Траекторные или направляющие, определяют общее направление, в котором должно изменяться состояние управляемого объекта. Точечные цели формулируются как стремление достичь вполне конкретного результата.

в основе программно-целевой технологии разработки управленческих решений лежит использование деревьев цели. Каждому из уровней принадлежит несколько целей. Цели, принадлежащие одному уровню, могут быть взаимно-нейтральными, кооперироваться и конкурировать. Управленческие решения необходимые для реализации взаимно нейтральных целей, не пересекаются и не зависят друг от друга.

Цели бывают:

* стратегические, формируются при определении долговременной политики развития организации;
* тактические, формируются при решении оперативных задач управления.

При формировании тактических целей учитываются стратегические цели организации. Более того, тактические цели ставятся организацией для обеспечения достижения её стратегических целей. В то же время совокупность тактических целей при их анализе может оказывать влияние на корректировку стратегических целей.

Если же в процессе становления организации формирование стратегических целей осуществляется после этапа экспериментального функционирования на основании решения частных тактических задач, то можно говорить о значительном влиянии тактических целей на формирование стратегических целей.

Более распространённы и оправданы ситуации, когда тактические цели формируются для реализации стратегических целей организации.

1. **Организация разработки управленческого решения**

Функции руководителей и аппарата управления по организации разработки решения заключаются в управлении общим процессом выработки решений; определении сущности задачи, участии в ее конкретизации, в выборе критериев оценки решений; окончательном выборе решения; организации его исполнения. При необходимости выбирается управленческая стратегия, которая всегда предлагает ответить на вопросы целесообразности принятия управленческого решения в той или иной ситуации.

Основанием для подготовки и принятия полномочными субъектами управленческих решений являются:

* необходимость исполнения предписаний вышестоящих органов (органов государственной власти и местного самоуправления);
* необходимость осуществления собственной исполнительно – распорядительной деятельности, вытекающей из задач и функций исполнительных органов местного самоуправления на основе: квартальных планов нормотворческой деятельности; поручений руководителя или его заместителей; инициативы руководителей структурных подразделений исполнительного органа или подведомственных предприятий (учреждений); исполнения ранее принятых решений полномочных субъектов.

Для процедуры разработки управленческого решения руководителю и аппарату управления необходимо осуществить следующие действия:

* оформить документацию о начале выполнения работ с указанием конкретного задания, состава персонала и системы его подчинения, времени исполнения решений, промежуточных этапов контроля и размера выделяемых ресурсов;
* разработчикам решения разъяснить права, ответственность и полномочия; содержание организационных документов о начале выполнения работ по разработке решения;
* обсудить с разработчиками неучтенные детали для успешного выполнения работ. Акцентировать внимание на важности задания и значении его качественного исполнения;
* установить соответствие решения действующему законодательству и уставным документам организации.

После вышеперечисленных этапов управленческое решение принимается.

Субъекты, принимающие управленческие решения, должны ориентироваться в главных организационных предпосылках, которые могут помочь повысить качество решений, тем самым способствовать повышению эффективности управления в целом.

Чтобы обеспечить эффективность процесса разработки и принятия решений, менеджеру необходимо учитывать следующие рекомендации:

* люди предпочитают не брать на себя ответственность добровольно, и этого ждать от них не следует;
* нельзя пускать на самотек процессы согласования на всех этапах, включая совещания и заседания;
* нельзя во всем полагаться на память, многое рекомендуется фиксировать в записной книжке или иных материальных носителях;
* необходимо осваивать и пополнять знания по теории разработки управленческих решений.

**Список литературы**

1. Ерижев М.К. Развитие методов управления затратами, учета и калькулирования себестоимости.// Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – №3.

2. Ефимова О.В. Управление. – М.: Бухгалтерский учет, 2007.

3. Шанк Дж., Говиндараджан В. Стратегическое управление. – СПб.: Бизнес-Микро, 2004.

4. Шеремет А.Д. Управленческий учет: Учебное пособие. – 2-е изд., испр. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002.