**Содержание**

[Введение 3](#_Toc198526392)

[1. Роль управленческого решения в процессе управления. Специфика функции принятия решения 4](#_Toc198526393)

[2. Типология управленческих решений 5](#_Toc198526394)

[3. Виды управленческих решений, принимаемых на предприятии 8](#_Toc198526395)

[4. Стадии процесса принятия управленческого решения 9](#_Toc198526396)

[Заключение 17](#_Toc198526397)

Список [литературы 18](#_Toc198526398)

## **Введение**

Трудно не согласиться с утверждением, что только тот может эффективно управлять предприятием, кто умеет предвидеть. Иными словами, успешный руководитель должен уметь прогнозировать развитие важных для предприятия ситуаций с тем, чтобы вовремя принять необходимое управленческое решение.

Процесс принятия управленческого решения является центральным в управленческой деятельности менеджера предприятия. Сегодня в России профессиональное управление невозможно без знакомства с основными технологиями, с помощью которых осуществляется разработка, принятие и реализация управленческих решений.

Функция принятия решения очень широко представлена в управленческой деятельности и пронизывает все иные компоненты и этапы управленческой деятельности.

В теории управления стало аксиоматичным поло­жение о том, что функция принятия решения — центральноезвено всей деятельности руководителя. Отмечается, например, что «...принятие решения — это интегральная часть любого уп­равления... более, чем что-либо другое, отличающее менеджера от менеджера». Г. Кунц и С.О Доннел указывают, что «управляющие считают принятие решения своим главным делом» [7]. М.Мескон и др. вообще определяют управленческую деятельность через функцию принятия решения, отмечая, что «суть управления состоит в воздействии на организацию и изменении в целях принятия решений» [10].

## **1. Роль управленческого решения в процессе управления. Специфика функции принятия решения**

Отличительной особенностью функции принятия решения является значительно меньшая по сравнению с иными функциями управления стандартизованность и алгоритмизированность. В связи с этим в ней очень велика роль субъективных собственно психологических факторов. Существуют, конечно, многочисленные правила, процедуры и методы принятия решения, которые облегчают этот процесс. Однако каждый руководитель по своему лично­му опыту знает, как велика роль не формализуемых, субъектив­ных, а часто и интуитивных факторов в процессах принятия решения. В силу этого функция принятия решения является предметом изучения и в теории управления, и в психологии.

Что касается роли данной функции в общей структуре управленческой деятельности, то, как отмечалось выше, именно она рассматривается как наиболее важная и очевидная прерогатива руководителя. Данное обстоятельство зафиксировано в своео6разной взаимополагаемости понятий «принятие реше­ния» и «управленческая деятельность». Функция принятия решения и соответственно процессы по ее реализации выступает своеобразным «ядром», стержнем всей деятельности управ­ленческого типа, в наибольшей мере воплощают ее реальную сложность и ответственность. Локализация данной функции — ее место в общем процессе управления тремя основными обстоятельствами [7, с. 126].

Во-первых, данная функция выступает как один из важней­ших этапов процесса стратегического планирования. Она локализуется между фазами анализа стратегических альтернатив и собственно реализацией стратегии. Вырабатываемые при этом ре­шения имеют наибольшее значение для всего функционирования организации; являются стратегическими как в прямом содержательном, так и в оценочном смыслах.

Во-вторых, функция принятия решения включена в качестве Необходимого компонента в реализацию всех иных управленчес­ких функций. Она выступает, поэтому как своеобразный механизм их осуществления. Например, определение целей организа­ции сопряжено с их выбором из некоторого альтернативного их множества. Функция организации также предполагает выбор ее структуры. Функция планирования требует выбора того или 'того стратегического варианта развития. Реализация контроль­ной функции опять-таки органично связана с выбором форм, методов и периодичности контроля.

В-третьих, любой значимый этап деятельности руководителя всегда связан с необходимостью оценки степени достижимости решаемых на нем проблем, задач. Поэтому в конце каждого этапа руководитель также обязательно принимает решение о том, достигнуты или нет изначально поставленные цели, можно ли, следовательно, считать его завершенным и переходить к следующим этапам. Тем самым функция принятия решения играет и роль своеобразного «моста» от одних этапов и фаз управлен­ческой деятельности к другим. Именно поэтому функцию принятия решений определяют в качестве связующей.

## **2. Типология управленческих решений**

Существует множественность различных клас­сов, типов, видов и форм реализации процессов принятия управленческих решений. Все существующие разновидности реализации функции при­нятия решения нельзя проклассифицировать лишь по какому-либо одному признаку. Это можно сделать только на базе ряда, критериев. Они в совокупности и дадут достаточно полное пред­ставление об общей картине видов решений в деятельности менеджера.

Организационные решения подразделяются на две основные категории (по Г. Саймону) [7, c. 136]: *запрограммированные и незапрограммированные.* Запрограммированные решения имеют основные особенности: они принимаются в ситуациях, которые могут быть предвидены заранее, в силу чего к ним можно было подготовиться; они реализуются в стандартных ситуациях, непосредственно связанных с основными задачами и сферами деятельности организации, поэтому им присуща достаточная определенность условий; сам процесс решения и в первую очередь фаза оценки альтернатив развертывается по четким, а часто — формализованным (математическим) правилам и носит алгоритмизированный характер; принимаемые решения характеризуются, поэтому минимальным риском и относительной ясностью путей реализации решения.

Незапрограммированные решения имеют те же особенности, но с «обратным знаком». В практике управления гораздо чаще встречаются решения, частично являющиеся запрограммированными, а частично — незапрограммированными, т.е. комбинированные решения.

Другая важнейшая классификация предполагает разделение их видов в зависимости от того, при реализации какой функции управления они осуществляются. По этому признаку выделяются [7, с. 137]: *целевые, прогностические, плано­вые, мотивирующие, контрольные, организационные, коррекционные, производственно-технологические решения.*

По признаку исходной неопределенности ситуации управленческих решений и соответственно процессы выбора в них под­разделяются на *структурированные* и *неструктурированные* («хорошо определенные» и «плохо определен­ные») [2, с. 56]. Первые отличаются от вторых по трем основным признакам: субъект располагает в них всей необходимой и достаточной информацией для решения; заранее известен набор альтернатив выхода из ситуации; для каждой альтернати­вы известны наборы «выигрышей» и «проигрышей», к которым приведет ее принятие, т.е. система последствий.

С этой классификацией связано разделение управленческих ре­шений на *детерминистские* и *вероятностные* [2, с. 58]*.* Первые имеют место в структурированных ситуациях. Они характе­ризуются, во-первых, использованием в их подготовке норматив­ных процедур, а во-вторых, направленностью на максимальное устранение элементов риска из их процесса. Вторые, наоборот, характеризуются использованием «мягких» — ненормативных процедур выработки, а часто — интуитивных средств и вполне допускают риск как необходимый параметр итогового решения.

Другая классификация базируется на психологическом крите­рии и включает три типа решений: *интуитивные* решения; реше­ния, основанные на суждениях; *рациональные* решения (принимаются на основе последова­тельности нормативных аналитических процедур) [7, с. 139].

Различия форм решения по параметру «интуитивности-рациональности» отчетливо проявляются и в следующей классификации видов принятия решения — по признаку их инновацион­ности. Согласно этому основанию, дифференцируются *рутинные*, *селективные, адаптационные* и *инновационные* реше­нии [7, с. 139]. Рутинные решения сводятся лишь к распознаванию проблемы и ее преодолению хорошо известным способом. Селективные решения предполагают выбор одного из ряда извест­ных способов. Адаптивные решения требуют изменения извест­ных способов с учетом особенностей ситуации. Инновационные решения имеют место тогда, когда ситуация не может быть преодолена каким-либо известным способом и требуется созда­ние принципиально нового способа ее решения.

По признаку содержания также выделяются *запрещающие, разрешающие* и *конструктивные* решения [7, с. 139]. Суть первых двух ясна по определению — они либо дают «добро», либо накладывают «вето» на предложения снизу. Конструктивныежерешения — те, в которых руководитель не столько санкциони­рует или запрещает предложенный ему другими вариант, а раз­рабатывает и предлагает его сам.

В связи с усложнением современных организационных сис­тем, возрастанием трудностей управления ими, в последнее время очень большое распространение приобрел институт различного рода экспертов, советников, консультантов, аналитиков. Они оказывают помощь руководству и в управлении в целом, и в особенности — в реализации функции принятия решения. В связи с этим различают категорию *экспертно-консулътативных* решений, которая, в свою очередь, также включает ряд разновидностей [2,с.58].

Наиболее обобщающей типологией форм управленческих решений является их разделение на две основные категории: *инди­видуальные* и *коллегиальные* [2, с. 58]*.* Управленческие решения могут, приниматься как результат индивидуального труда руководителя. Одна­ко очень часто принимаются в совмест­ной — коллегиальной форме.

Управленческие решения классифицируются и, в зависимости от того, какая стратегия используется в коллегиальных управленческих решениях. Существует несколько основных стратегий коллегиально принимаемых решений — *мажоритарная* (стратегия простого большинства); стратегия *консенсуса;* стратегия *«навязанного выбора»,* когда руководитель хотя и корректирует свое мнение с учетом коллегиальных факторов, все же право на окон­чательное решение оставляет за собой.

Все рассмотренные классификации частично перекрываются и в итоге взаимодополняют друг друга. Например, инновационные решения могут одновременно быть и индивидуальными, и совместными. Рациональные решения могут быть и запрограммированными, и незапрограммированными и т.д.

## 

## **3. Виды управленческих решений, принимаемых на предприятии**

Тактические решения: решения относительно производственной программы на год, три, пять лет (как способа осуществления стратегических направлений), распределение программ по исполнителям, решение по повышению квалификации линейного персонала.

Оперативные решения: расчет календарно-плановых нормативов производственной программы, повышение заработной платы и т.д.

2) по признаку инновационности.

Рутинные решения: в связи с недостаточной квалификацией персонала обслуживающего новую линию решение о мерах по дополнительному обучению персонала.

Инновационное решения: просроченный срок оплаты долга кредиторам и временное отсутствие денежных средств на расчетном счете заставляло руководство решить этот вопрос либо путем краткосрочных займов, либо продажей имеющегося на балансе здания. Но в связи с чрезмерно высокими процентами за кредит и неблагоприятной конъюнктурой рынка недвижимости, руководство вместо этих способов решения вопроса, выбрало новый - договорилось с кредиторами о погашении задолженности через 6 месяцев с выплатой процентов меньших по сравнению банковскими.

3) экспертно-консультативные решения: назрел вопрос о повышении автоматизированности и оптимизации бухгалтерского и управленческого учета на предприятии, руководство прибегло к помощи консалтинговой фирмы.

4) индивидуальные решения: решение главного бухгалтера о найме на работу бухгалтера материальной группы.

5) коллегиальные решения: решение о крупном долгосрочном финансовом заимствовании.

## **4. Стадии процесса принятия управленческого решения**

В теории управления существует ряд способов описания стандартного процесса выработ­ки управленческих решений. Все они, однако, различаясь в дета­лях и по степени детализации, в целом достаточно сходны. И включат следующие этапы [7, с. 136]:

1) определение проблемной ситуации;

2) анализ содержания проблемной ситуации;

3) формулировка альтернатив;

4) оценка альтернатив;

5) реализация принятого решения;

6) контроль исполнения, оценка эффективности и коррекция решения.

В резуль­тате этого общая структура нормативного процесса управленчес­кого решения приобретает вид замкнутого контура, обозначае­мого понятием «решенческое кольцо» (рис. 1).

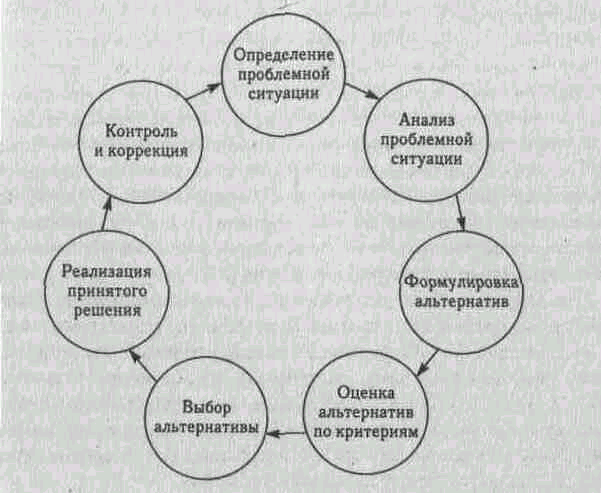


Рис. 1. Решенческое кольцо [7, с. 135]

Возможны различные способы представления процесса принятия решений, в основе которых различные подходы к управлению: системный, количественный, ситуационный и т.д. Мы основное внимание уделим ситуационному подходу [5, с. 227-243], поскольку он наиболее полно отражает проблемы, возникающие при управленческой деятельности, универсален и, содержит основные методы, связанные с принятием решений, содержащиеся в других подходах.

*Подготовка к разработке управленческого решения.*

1) Получение информации о ситуации. Целесообразным при получении и обработке информации о ситуации принятия решения является подготовка аналитического материала, отражающего основные особенности и тенденции развития ситуации. Естественно, что такой аналитический материал должен готовиться специалистами, обладающими достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит ситуация принятия управленческою решения.

### **Подготовка к разработке управленческого решения**

#### Разработка управленческого решения

#### Принятие решения, реализация, анализ результата

## Получение информации о ситуации

## Определение целей

### Разработка оценочной системы

### Анализ ситуации

### Диагностика ситуаций

Разработка прогноза развития ситуации

Генерирование альтернативных вариантов решений

Отбор основных вариантов управляющих воздействий

##### Разработка сценариев развития ситуации

Экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий

###### Коллективная экспертная оценка

Принятие решения

###### Разработка плана действий

Контроль реализации плана

Анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий

Рис. 2. Основные этапы разработки управленческих решений

2) Определение целей. При принятии важных решений, последствия реализации которых могут сыграть значительную роль, цели, к достиже­нию которых стремится организация, необходимо представ­лять четко. Разработаны и используются методы форми­рования деревьев цели, позволяющих определить иерархическую структуру системы целей, и деревьев критериев, позволяющих оценить степень достижения целей. Четкое определение цели является неотъемлемой со­ставляющей процесса управления. Формирование целей организации может осуществ­ляться непосредственно руководителем, а может вырабаты­ваться коллективно советом директоров, ведущими менед­жерами и т.д.

3) Разработка оценочной системы. Для адекватной оценки того или иного аспекта ситуация нередко оказывается целесообразным формирование индексов или индикаторов, характеризующих состояние ситуации в зависимости от изменения значений определяющих ее развитие факторов.

Например, индекс Доу-Джонса. расчет рейтингов. Но, пожалуй, одним из наиболее важных применений методов оценки является сравнительная оценка объектов, представленных на конкурс или тендер, сравнительная оценка при решении вопроса о финансировании проектов, программ, работ, сравнительная оценка альтернативных вариантов решений.

4) Анализ ситуации. Основной задачей анализа ситуации является выявление факторов, определяющих динамику ее развития. Сначала проводится содержательный анализ и на каче­ственном уровне устанавливаются основные моменты, по­зволяющие выявить факторы, к изменению степени и харак­тера воздействия которых ситуация чувствительна.

5) Диагностика ситуации. При анализе ситуации важно выделить ключевые проблемы, на которые необходимо в первую очередь обратить внимание при целенаправленном управлении процессом, а также характер их влияния. В этом и состоит задача диагностики ситуации. На основании проведенного анализа ситуации определяются наиболее чувствительные моменты, которые могут привести к нежелательному развитию событий и возникающие в связи с этим проблемы. Решение этих проблем необходимо для предотвращения нежелательного развития ситуации.

6) Разработка прогноза развития ситуации. Особую роль при принятии решений играют проблемы, связанного с оценкой ожидаемого развития анализируемых ситуаций, ожидаемых результатов реализации предлагаемых альтернативных вариантов решений. К тому же во многих сложных ситуациях далеко не всегда мы обладаем достаточно достоверной статистической информацией, необходимой для разработки прогноза. Перечисленные выше причины делают актуальной проблему применения методов экспертного прогнозирования в большей степени ориентирующихся на работу как с количественными экспертными оценками.

*Разработка управленческого решения.*

1) Генерирование альтернативных вариантов решений. Процедуры генерирования альтернативных вариантов могут предусматривать как специальную организацию и проведение экспертиз с использованием методов типа мозговой атаки, методов Цвики и т.д., так и создание автоматизированных систем генерирования альтернативных вари актов в сложных, но достаточно структурируемых случаях. Технологии генерирования альтернативных вариантов управленческих решений весьма разнообразны. Это и метод аналогов, когда разработка управленческого решения основана на использовании опыта решения предшествовавших аналогичных проблем, и различные способы синтеза управленческих решений из определенным образом структурированных составляющих, в более сложных ситуациях - объединение для разработки решения высококвалифицированных специалистов из соответствующих областей деятельности и т.д. На этом этапе должна использоваться в полной мере информация о ситуации принятия решения, результаты анализа и оценки ситуации, результаты ее диагностики и прогноза развития ситуации при различных альтернативных вариантах возможного развития событий.

2) Отбор основных вариантов управленческих воздействий. На этом этапе должен быть произведен предварительный анализ вариантов решений с целью отсева заведомо нежизнеспособных вариантов. Должны также учитываться также специфические особенности ситуации, установленные в процессе ее диагностики.

3) Разработка сценариев развития ситуации. Одной из основных задач при разработке сценария является определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденции ее развития, а также определение альтернативных вариантов динамики их изменения. Анализ нескольких альтернативных вариантов развито ситуации, как правило, оказывается более информативным и способствует выработке более эффективных решений. Наиболее распространенным методом экспертного оценивания при формировании альтернативных вариантов сценариев является метод мозговой атаки в сочетании со специальными методами использования аналитической ин­формации.

4) Экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий. На этом этапе выработки управленческого решения имеется уже достаточно много информации об основных альтернативных вариантах управленческих воздействий и наиболее вероятных сценариях развития ситуации при их использовании. К этому моменту должна быть сформирована оценочная система, включающая основные факторы, влияющие на развитие ситуации принятия решения, оценку сравнительной важности, шкалы для определения значений факторов при сравнительной оценке основных альтернативных вариантов управляющих воздействий.

*Принятие решений, реализация, анализ результата.*

1) Коллективная экспертная оценка. При принятии важных управленческих решений целесо­образно использование коллективных экспертиз, обеспечи­вающих большую обоснованность и, как правило, большую эффективность принимаемых решений. Помимо того, что разрабатываемое управленческое ре­шение в этом случае получает разностороннюю оценку и аргументированность, интересна также возможность сопос­тавить различные точки зрения специалистов на сравни­тельную эффективность выработанных альтернативных ва­риантов решений. Методы коллективной экспертизы, внимание к которым было привлечено с начала 60-х годов, в настоящее время достаточно продвинуты. К их числу можно отнести, прежде всего, методы Делфи, мозговой атаки, комиссий, Поспелова, Глушкова и др.

2) Принятие решения. К успеху приводит оптимальное сочетание опыта и знаний высококвалифицированных специалистов - экспертов и искусства лица, принимающего решения правильно понять и оценить ситуацию и принять единственно верное решение.

3) Разработка плана действий. Решение принято. Однако не менее важная задача до­биться его успешной реализации. Для этого необходимо выработать план действий, по­скольку от выбранного состава действий, последовательно­сти их осуществления, намеченных сроков и, пожалуй, самого главного - ресурсов, обеспечивающих осуществ­ление действий, исполнителей, которым предстоит эти дей­ствия осуществить, зависит очень много. При этом следует отметить, что план - это не раз и навсегда заданная догма. Ведь мы живем и действуем в изменяющемся мире. Могут резко измениться внешние условия, например, у конкурента появилась принципиально новая технология, обеспечивающая улучшенные качества продукции при той же себестоимости производства. Могут быть изменены законы о налогообложении или о таможенных пошлинах. Может по тем или иным причинам измениться спрос, измениться ситуация с поставкой ком­плектующих. Возможны изменения и внутри организации. Может претерпеть изменения и стратегия организации, сместиться приоритеты и т.д. Если при планировании не будет действовать механизм обратной связи, то успех для такой организации сомнителен. План, в случае, если это целесообразно должен коррек­тироваться.

4) Контроль реализации плана. Обеспечение эффективной деятельности организации предполагает непрерывный контрольза ходом реализации, принятых планов действий. Современные управленческие технологии, исполь­зующие компьютерное сопровождение, дают возможность одновременно отслеживать ход реализации значительного числа меро­приятий в области маркетинга, производства, поставок и т.д. Мониторинг позволяет своевременно фиксировать наметившиеся отклонения в ходе реализации плана. Причиной необходимости корректировки плана может стать и изменившийся прогноз развития ситуации.

5) Анализ результатов развития ситуации после управ­ленческих воздействий. Реализованный план управленческих воздействий или представляющий интерес его фрагмент должны быть подвергнуты тщательному анализу с целью оценки эффек­тивности принятых управленческих решений и их реализа­ции. Такой анализ должен определить:

* слабые и сильные места принятых решений и планов их реализации;
* дополнительные возможности и перспективы, откры­вающиеся в результате происшедших изменений;
* дополнительные риски, которым может быть под­вергнуто достижение намеченных целей.

Эффективный управляющий должен сделать соответ­ствующие выводы и учесть их при принятии последующих решений

## **Заключение**

В данной работе был рассмотрен процесс принятия управленческих решений.

Теоретическое рассмотрение процесса принятия управленческого решения позволило увидеть и осмыслить рациональную структуру подготовки, принятия и реализации решения.

Рассмотрение же практического аспекта функции принятия решения позволило оценить соответствие теории и практики реализации управленческих решений на конкретном предприятии.

Таким образом, можно отметить, что при принятии управленческих решений на предприятии руководство придерживается основных этапов разработки, это позволяет принять оптимальное решение. Однако для совершенствования данного процесса руководству необходимо знакомиться с существующими и новыми методами и моделями, разработанными в области принятия управленческих решений.

Зачастую менеджеры организаций игнорируют выполнение последних этапов разработки управленческих решений – контроль и анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий. Это существенно снижает вероятности принятия оптимального решения в будущем. Любое решение и в особенности управленческое пред­полагает необходимость обратной связи о его результатах. Лишь в этом случае управление как процесс может быть эффективным и действенным. Лишь в этом случае появляется возможность извлечения и накопления управленческого опыта реализации ре­шений. Наконец, лишь при условии контроля за решениями и получения информации об их результатах возмож­на коррекция принятых и (или) принятие новых решений (если прежние оказались неверными). Наиболее прогрессивные предприятия используют все существующие методы, модели и технологии при подготовке, реализации управленческих решений.

## **Список литературы**

1. Веснин В.р. Основы менеджмента. Учеб. – М.: Институт международного права и экономики. Изд-во «Триада ЛТД», 2007.- 384с.
2. Виханский Р.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учеб. 3-е изд. – М.: Гардарика, 2003. –523с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учеб. 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. –280с.
4. Глухов В.В. Основы менеджмента. Учебно-справочное пособ. – СПб.: Специальная литература, 2006. –327с.
5. Гудушаури Г.В., Литвак Б.Г. Управление современным предприятием. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», Издательство ЭКМОС, 2006.- 336с.
6. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений. Учеб.пос. – М.: Русская деловая литература, 2006.- 288с.
7. Карпов А.В. Психология менеджмента. Учебное пособие. – М.: Гардарики, 2004.- 584с.
8. Литвак Б.Г. Управленческие решения. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Изд-во ЭКМОС, 2006.- 248с.
9. Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле . Учеб. – М.: Экономика, 2007.- 191с.
10. Мескон М.Х., Альберт М. Основы менеджмента. Пер с англ. – М.: Дело, 2003.- 704с.