# **ВОЛГО-ВЯТСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

#### Кафедра УПРАВЛЕНИЯ И МАРКЕТИНГА

**Дисциплина:**

**«Муниципальное управление»**

###### РЕФЕРАТ

**на тему: «Сущность и методы принятия**

**управленческих решений»**

**Выполнил:** студент IV курса группы № 015 Катан Д.А.

**Проверил:** старший преподаватель Васильев А.А.

Нижний Новгород

2002 год.

# **СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| **Введение** | **3** |
| **1. принятие управленческих решений** | **6** |
| **2. Основные элементы процесса принятия управленческих решений** | **11** |
| **3. Механизм принятия управленческих решений** | **16** |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | **20** |

# **ВВЕДЕНИЕ**

Особое место в теории управления и социологии организации занимает проблема руководства. Традиционно под руководством принято понимать отношения, возникающие в организации в процессе и по поводу управления. Основной принцип управления - единоначалие. Суть его в том, что власть, право решения, ответственность и возможности контролировать процессы и отношения в организации предоставляются только одному должностному лицу. Соответственно руководитель—лицо персонифицирующее ответственность, власть и право контроля. Отношения единоначалия во многом формируют иерархическую пирамиду организации.

Поскольку вся власть и ответственность за функции контроля над отношениями закреплены за одним лицом (руководителем), а он физически не в состоянии осуществлять его в полном объёме, руководитель вынужден делегировать часть своих полномочий подчинённым. Именно это и формирует вертикальные (линейные) иерархические структуры. Специализация управленческих функций и формы их координации порождают жёсткий рисунок функциональной структуры современной организации. В созданной таким образом управленческой иерархии каждый работник имеет собственного руководителя и все, кроме рядовых исполнителей, имеют подчинённых. Отсюда вытекает специфика двойственной формальной позиции любого руководителя, которая накладывает существенный отпечаток на образ его поведения.

Говоря о проблемах организации, невозможно обойти вниманием такую важную проблему, как принятие управленческих решений. Она занимает одно из центральных мест в социологии организации. Считая организацию инструментом управления, многие социологи и специалисты по теории управления, начиная с М. Вебера, прямо связывают её деятельность в первую очередь с подготовкой и реализацией управленческих решений. Эффективность управления во многом обусловлена качеством таких решений. Интерес социологов к этой проблеме обусловлен тем, что в решениях фиксируется вся совокупность отношений, возникающих в процессе трудовой деятельности и управления организацией. Через них преломляются цели, интересы, связи и нормы. Характеризуя полный цикл управленческой деятельности, состоящий из целеполагания, планирования, организации, координации, контроля и корректировки целей, легко заметить, что он в конечном счёте представлен в виде двух элементов управления: подготовки и осуществления управленческих решений. Именно поэтому решения – центральный элемент управления и организации.

В социологической литературе существуют разнообразные точки зрения на то, какие решения, принимаемые человеком в организации, считать управленческими. Некоторые специалисты относят к таковым, например, решение о поступлении человека на работу, решение об увольнении с неё и т.п. оправданной представляется точка зрения, согласно которой к управленческим следует относить лишь те решения, которые затрагивают отношения в организации.

Управленческие решения, таким образом, всегда связаны с изменениями в организации, их инициатором обычно выступает должностное лицо или соответствующий орган, несущий полную ответственность за последствия контролируемых или реализуемых решений. Границы компетенции, в рамках которой он принимает решение, чётко обозначены в требованиях формальной структуры. Однако число лиц, привлекаемых к подготовке решения, значительно больше числа лиц, облеченных властью.

Подготовка управленческих решений в современных организациях нередко отделена от функции их принятия и предусматривает работу целого коллектива специалистов. В «классической» теории управления она, как правило, является функцией штабных служб.

Процесс осуществления решения связан с реализацией специального плана, который представляет собой совокупность мероприятий, направленных на достижение целей и сроков их реализации. Разработка такого плана – прерогатива соответствующих служб в аппарате управления. Однако сегодня к его разработке привлекаются те, кто будет его реализовывать, то есть непосредственные исполнители.

\

# **1. принятие управленческих решений**

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

выработку и постановку целей;

изучение проблемы на основе получаемой информации;

выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемых решений;

обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи);

выбор и формулирование оптимального решения;

принятие решения;

конкретизацию решения для его исполнителей.

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из 3 стадий: подготовка решения; принятие решения; реализация решения.

На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро- и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а так же выявляются и формулируются проблемы, требующие решения.

На стадии принятия решения осуществляются разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому цель управленческой деятельности состоит в нахождении так форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

Управленческие решения могут быть обоснованными принимаемыми на основе экономического анализа и многовыриантного расчета, и интуитивными, которые хотя и экономят время, но содержат в себе вероятность ошибок и неопределенность.

Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов оказывающих влияние на решения, с учетом предвиденья его возможных последствий.

Руководители обязаны постоянно и всесторонне изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях внутрифирменной иерархической пирамиды управления.

Количество информации, которую необходимо переработать для выработки эффективных управленческих решений, на столько велико, что оно давно превысило человеческие возможности. Именно трудности управления современным крупномасштабным производством обусловили широкое использование электронно-вычислительной техники, разработку автоматизированных систем управления, что потребовало создания нового математического аппарата и экономико-математических методов.

Методы принятия решений, направленных на достижение намеченных целей могут быть различными:

* метод, основанный на интуиции управляющего, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности, что помогает выбрать и принять правильное решение;
* метод , основанный на понятии «здравого смысла», когда управляющий, принимая решения, обосновывает их последовательными доказательствами, содержание которых опирается на накопленный им практический опыт;
* метод, основанный на научно-практическом подходе, предлагающий выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации, помогающий обосновать принимаемые решения. Этот метод требует применения современных технических средств и прежде всего электронно-вычислительной техники. Проблема выбора руководителем решения – одна из важнейших в современной науки управления. Она предполагает необходимость всесторонней оценки самим руководителем конкретной обстановки и самостоятельность принятия им одного из нескольких вариантов возможных решений.

Поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение. Принятые решения поступают в исполнительные органы и подлежат контролю за их реализацией. Поэтому управление должно быть целенаправленным, должна быть известно цель управления. В системе управления обязательно должен соблюдаться принцип выбора принимаемого решения из определенного набора решений. Чем больше выбор, тем эффективнее управление. При выборе управленческого решения к нему предъявляются следующие требования: обоснованность решения; оптимальность выбора; правомочность решения; краткость и ясность; конкретность во времени; адресность к исполнителям; оперативность выполнения.

Принятие управленческих решений предполагает использование следующих факторов: иерархии; целевых межфункциональных групп; формальных правил и процедур; планов; горизонтальных связей.

* использование иерархии в принятии решений осуществляется большинством фирм с целью координации деятельности и усиления централизации в управлении. Американских компаниях менеджеры обычно делегируют свои полномочия в принятии решений ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации и которой непосредственно участвует в реализации конкретного решения. Американские менеджеры при принятии решений предпочитают не вступать прямые контакты с подчиненными, находящимися более чем на один иерархический уровень, чтобы не нарушать принцип звенности, в управлении.
* использование целевых межфункциональных групп в принятии решений в американских фирмах довольно широко распространено. Такие целевые группы создаются обычно на временной основе. Их члены отбираются из различных подразделений и уровней управления. Целью создания таких групп является использование специальных знаний и опыта членов группы, для принятия конкретных и сложных решений. Целевые группы чаще всего занимаются созданием новой продукции. Тогда в состав их входят инженеры, специалисты по маркетингу, производственники, финансисты, снабженцы. Первоначально они готовят на профессионально высоком уровне информацию, на основе которой высшее руководство принимает решение о выделении капиталовложений, на разработку и внедрение новой продукции. Руководителем целевой межфункиональной группы назначается один из ее членов или вышестоящий руководитель, который может заменяться другим специалистом по ходу выполнения работ.
* Использование формальных правил и процедур в принятии решений – это эффективный путь координации действий. Однако инструкции и правила придают жесткость системе управления, что замедляет инновационные процессы и затрудняет внесение поправок в планы в связи с меняющимися обстоятельствами.
* Использование планов в принятии решений нацелено на координацию деятельности фирмы в целом. Планирование – тот важный вид управленческой деятельности, на который руководители тратят значительную часть своего времени. Входе составления планов осуществляется процесс сочетания интересов и целей между различными уровнями управления. Система контроля и бухгалтерского учет приспособлены в американских фирмах к решению управленческих задач, и на их основе ведется разработка планов. Менеджеры постоянно следят за выполнением плановых показателей и имеют возможность их корректировать при соответствующем обосновании такой необходимости перед высшими руководителями фирмы.
* Использование непосредственных (прямых) горизонтальных связей в принятии решений без обращения к высшему руководству способствует принятию решений в более короткие сроки, повышению ответственности за выполнение принятых решений.

**2. Основные элементы процесса принятия управленческих решений**

В процессе управления менеджерам приходиться принимать большое количество управленческих решений на стадиях планирования, организовывания, мотивирования, контроля и координации. Так, составление плана на предстоящий плановый период связано с принятием таких решений, как цели деятельности, необходимые ресурсы, способы достижения поставленных задач. Процесс организовывания неизбежно вызывает необходимость принятия решения по вопросам о структуре производства и управления, об организации производственного процесса, вспомогательных служб и обслуживающего производства об организации труда рабочих и специалистов. Процесс контроля связан с принятием решения о том, что, как и когда контролировать, какие виды и формы контроля использовать, как производить анализ полученной информации и каким образом корректировать процессы в соответствии с данными контроля.

Управленческие решения всегда связаны с необходимостью воздействий на объект управления с целью приведения его в желаемое состояние и, так как это требует затрат времени, можно с полным основанием говорить о процессе принятия решений. Начальный импульс процессу принятия решений задает информация о состоянии контролируемых параметров управляемого объекта, а воздействие осуществляется после выработки и принятия соответствующего решения, которое в виде той или иной информации (команда, приказ, распоряжение, план и т.д.) подается на «вход» управляемого объекта. Таким образом, процесс принятия управленческих решений носит циклических характер, начинается с обнаружения несоответствия параметров плановым заданиям или нормативам и заканчивается принятием и реализацией решений, которые должны это не соответствие ликвидировать. Поэтому основным элементом каждого процесса принятия решений является проблема, под которой понимается несоответствие фактического состояния управляемого объекта (например, производство) желаемому или заданному, т.е. цели или результату деятельности. Выработка плана действия по устранения проблемы составляет сущность процесса принятия решений.

Детальная структуризация процесса принятия управленческих решений представлена на схеме.

##### Схема процесса принятия управленческих решений

### **Возникновение ситуации**

**1. Постановка проблемы**

Модифика ция

### **Появление проблемы, ее определение**

### **Описание проблемной ситуации**

### **Определение необходимых ресурсов**

#### Сбор

**Получение**

**Сбор и обработка информации**

#### Оценка

#### Анализ

**Обратная связь**

**Формирование критериев решения**

**2. Формирование решений**

**Получение**

**Получение**

**Получение**

**Получение**

**Выработка курса действий**

Возможные последствия принятого решения

**3.Выбор и реализация**

### **План действий по реализации решения**

**решения проблемы**

### **Выполнение принятого решения**

### **Результаты контроля хода реализации**

## Здесь в составе каждого из этапа (постановка задачи принятие решений, формирование решений, выбор и реализация решения) выделены процедуры необходимые для реализации целевых установок каждого этапа. Так, основу для постановки задачи принятия решения составляет возникновение ситуации, которая вызывает появление проблемы. Описание проблемной ситуации дает представление о факторах которые необходимо тщательно проанализировать и рассмотреть при решении. Прежде всего требуется установить, являются ли они внутренними или внешними по отношению к данной организации, т.к. возможности воздействия на эти две группы факторов различные.

К внутренним факторам, в наибольшей мере в зависящим от самого предприятия относят: цели и стратегию развития, состояние портфеля заказов, структуру производства и управления, финансовые и трудовые ресурсы, объем и качество работ и т.д.. Они формируют предприятие как систему, взаимосвязь и взаимодействие которой обеспечивает достижение стоящих перед ней целей. Поэтому изменение одного или нескольких факторов одновременно вызывает необходимость принятия мер управленческого воздействия направленных на сохранение свойств системы как целостного образования.

Внешние факторы в меньшей мере поддаются воздействию со стороны менеджеров организации, так как формируют среду, в которой работает организация. В современных условиях она характеризуется большой сложностью, динамичностью и неопределенностью, что существенно затрудняет учет факторов внешней среды при принятии организационных решений.

Группа внешних факторов практически неуправляема со стороны менеджеров организации, но оказывает на ее деятельность косвенное влияние, которое необходимо учитывать к ней относят состояние экономики страны, уровень научно технического и социального развития, социо-культурную и политическую обстановку и т.п..

Необходимым элементом (и параметром) процесса принятия управленческих решений является оценка тех действий, которые предпринимаются на его различных этапах. На этапе постановке задачи принятия решений – это оценка границ, масштабов и уровня распространения проблемы и проблемной ситуации на этапе решения – оценка различных вариантов, предлагаемых специалистами, на этапе принятия решения – оценка ожидаемых последствий его реализации. Для это цели используются критерии.

## **3. Механизм принятия управленческих решений**

Технология менеджмента имеет следующие составляющие:

* общее руководство принятия решения;
* правила принятия решений;
* планы в принятии решении;
* принятие двусторонних решений руководителями одного ровня на основе индивидуального взаимодействия.
* целевые группы и их роль в принятии решений (групповое взаимодействие на равных уровнях);
* матричный тип взаимодействия.

Первые три составляющие обеспечивают вертикальную взаимосвязь между уровнями управления, последние три – горизонтальную связь в координации принимаемых решений.

Фирма может использовать, как простой, так и сложный механизм взаимодействия в менеджменте, что зависит от сложности принимаемых решений и возможностей их реализации.

Общее руководство принятием решений предполагает, что процесс принятия решений находится в руках одного линейного (общего) руководителя, который подчинен в свою очередь вышестоящему руководителю. Здесь создается иерархия в принятии решения по линейным должностям. Каждый руководитель, решает свои проблемы, со своим непосредственным руководителем, а не с вышестоящим, минуя своего непосредственно руководителя.

Правило принятия решений, или нормативы, обычно разрабатываются и издаются самими фирмами. В них формулируются действия, необходимые для реализации принятых решений в определенных условиях. Эти правила имеют целью осуществление координации между различными подразделениями и делятся на оперативные, стратегические, организационные.

Оперативные правила обычно формулируются в среднем управленческом звене в виде различных инструкций.

Стратегические правила, или деловая политика, включают такие виды решений, как определение типа выпускаемых изделий и услуг, вида заказчиков, организации сбытовой сети, способов установления цен, условий и гарантий при продаже изделий фирмы и др. Стратегические правила обычно формулируются на высшем уровне управления при участии среднего звена управления и не имеют временных ограничений.

Организационные правила основываются на местном или государственном законодательстве. Они касаются таких вопросов, как определение цели и характера деятельности фирмы, ее отношений с государственными учреждениями, правовой формы и устава фирмы. Эти правила устанавливают владельцев фирмы, их права и ответственность, а так же размер дивидендов, оплату высших управляющих и премиальные выплаты, схемы должностных окладов, лимиты капиталовложений, в пределах которых руководители могут распоряжаться финансовыми средствами фирмы.

Планы являются средством координации деятельности различных подразделений при принятии управленческих решений. В планах определяются имеющиеся ресурсы, необходимые для достижения намеченных целей в рамках конкретного периода. Планы охватывают деятельность производственных отделений, поэтому принятие управленческих решений осуществляется в рамках своих планов. Преимущество планов перед правилами состоит в том, что они являются более гибкими и их легче приспособить к изменившимся условиям.

Вариант плана обсуждается руководителем производственного отделения с вышестоящим руководителем (вице-президентом), после чего по окончательному варианту принимается решение, которое становиться обязательным к исполнению. Результаты выполнения плана периодически оцениваются руководителем производственного отделения. По итогам оценки принимаются решения о необходимости внесения корректив в плановые показатели или применения конкретных мер. О любых существенных отклонениях от плана руководство производственного отделения обязано информировать высшее руководство фирмы, которое может принять собственное решение, обязательное для выполнения.

Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия осуществляется без согласования со своими общими руководителями. Здесь реализуется горизонтальный способ координации в принятии решений в рамках утвержденных правил и планов.

Для целей координации довольно часто выделяются специальные лица в находящихся на одном уровне управленческой структуры производственных отделениях. В некоторых фирмах функции координатора выполняет руководитель проекта отвечающий за осуществление конкретного комплекса работ и поучающий полномочия принятия соответствующих решений. Довольно часто в производственных отделениях в качестве координаторов для принятия решений назначаются руководители, отвечающие за выпуск конкретного изделия. Чаще всего это относится к разработке новых изделий и разработке и выпуску изделий части и компоненты которых изготавливаются в разных производственных отделениях. В таких случаях координатор выполняет функции руководителя, отвечающего за выпуск конечного продукта и имеет право принимать решения по вопросам технологии, организации производства и сбыта.

Координатор-руководитель имеет право обсуждать проекты принимаемых решений с руководителями других производственных отделений и функциональных подразделений, но не имеет административной власти, которую получают линейные руководители.

Целевые группы действуют на основе группового взаимодействия и принимают решения, касающиеся конкретных вопросов совместной деятельности для достижения установленных целей. Целевые группы могут создаваться на временной или постоянной основе и иметь в своем составе представителей разных функциональных подразделений и специализированных производственных отделений. Во главе группы, создаваемой иногда в форме комитета или комиссии назначается руководитель (председатель), который наделяется правом принимать решения без согласования с высшим руководством фирмы или общим руководителем. Вместе с тем члены группы продолжают находиться в подчинении у своего руководителя.

В матричных структурах, в отличие от двух предыдущих горизонтальных механизмов, руководителю проекта предоставляются линейные права, аналогичные тем, которые даются руководителям функциональных подразделений. Возникает сетевая структура, позволяющая принимать решения во все более усложняющихся условиях, касающихся все более сложных проблем.

##### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Большое значение приобрела в теории организаций проблема рациональности принимаемых решений. Если первые теоретики социологии управления рассматривали подготовку решения как целиком рациональный процесс, то начиная с середины 50-х гг. распространение получил подход, согласно которому данный процесс считается ограниченно рациональным, ибо обусловлен социокультурными и человеческими факторами. Всё чаще при подготовке решений отмечается роль интуиции руководителя.

Серьёзной проблемой, связанной с эффективностью организации, является также проблема выполнения принятых решений.

До трети всех управленческих решений не достигают своих целей по причине невысокой исполнительской культуры. В нашей и зарубежных странах социологи, принадлежащие к самым разным школам, пристальное внимание уделяют совершенствованию исполнительской дисциплины, включению рядовых сотрудников в разработку решения, мотивации такой деятельности, воспитанию «фирменного патриотизма», стимулированию самоуправления.