Типология управленческих решений и требования предъявляемые к ним

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение 3   
Заключение 21   
Списоклитературы 22

**ВВЕДЕНИЕ**

Решение — это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям. Решение может приниматься человеком в трех основных системах: технической, биологической и социальной. Решение, принятое в социальной системе и направленное на стратегическое планирование, управление управленческой деятельностью, управление человеческими ресурсами, управление производственной и обслуживающей деятельностью, формирование системы управления компании (методология, структура, процесс, механизм), управленческое консультирование, коммуникации с внешней средой, называется управленческим.

Как процесс УР — это поиск, группировка и анализ требуемой информации, разработка, утверждение и реализация УР. Как явление УР — это план мероприятий, постановление, устное или письменное распоряжение и т.п. Глобальная цель управления, являющаяся основой любого решения, заключается в максимальном удовлетворении потребностей и интересов человека, коллектива, общества.

В зависимости от сферы разработки и реализации УР могут использоваться разные формы.

Формы разработки: указ, закон, приказ, распоряжение, указание, акт, протокол, инструкция, договор, соглашение, план, контракт, оферта, акцепт, положение, правила, модель.

Формы реализации: предписание, убеждение, разъяснение, принуж­дение, наставление, сообщение, деловая беседа, личный пример, обуче­ние, совет, деловые игры (тренинга), совещания, заседания, отчет, дело­вое слово.

Концептуальная модель организации используется для разделения управленческого труда при РУР. Она включает следующие основные объекты: рынок, производство нового изделия, капитальные вложения, конкурентов, затраты на маркетинг, производственные затраты, персо­нал, реализацию, ценные бумаги, охрану окружающей среды, связь с общественностью, прибыль, внешнеэкономическую деятельность, ин­новационную деятельность, системный аудит организаций.

Управленческое решение — это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов для достижения конкретной цели менеджмента.

Целью проекта является изучение типологии управленческих решений и нормативные требования, предъявляемые к ним.   
Задачи работы:   
1. на основе литературных данных рассмотреть типологию задач, требующих решения;   
2. рассмотреть типологию управленческих решений;   
3. рассмотреть нормативные требования к управленческим решениям.

**1 ТИПОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

### 1.1 Творческий характер управленческого решения

Управленческое решение — это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов для достижения конкретной цели менеджмента.

Обычно в принятии любого решения присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность. При принятии чисто *интуитивного решения* люди основываются на собственном ощущении того, что их выбор правилен. Правильность УР достигается благодаря возможности человека проникнуть в суть решаемой проблемы и понять ее. Часто такое проникновение приходит неожиданно, когда человек занимается другими делами, или даже во сне. Развитое ассоциативное мышление помогает человеку решать совершенно разноплановые проблемы. Здесь присутствует «шестое чувство», своего рода озарение.

Иногда весьма эффективные интуитивные решения приходят человеку во сне. Эти решения необходимо немедленно зафиксировать на бумаге или диктофоне, так как большая часть такой информации забывается через 3—5 минут после пробуждения. Сновидения — это существенная часть времени нашей мыслительной деятельности. Человек может себе дать задание во время сна найти решения по каким-либо проблемам, иногда это удается. Так, известный российский ученый Д.И. Менделеев во сне (в дреме) нашел решение как упорядочить металлы, газы, аморфные вещества. Это решение реализовалось в виде пе­риодической системы элементов (система элементов Менде­леева).

УР, основанные на *суждениях* и здравом смысле, занимают большое место в общем наборе решений. Приоритет опыта над новейшими знаниями характеризует данный подход к РУР. Опыт имеет очень' большое значение при разработке и выборе УР. Новейшая теория может в конце концов оказаться конъюнктурной и малоэффективной, а опыт, прошедший «огонь, воду и медные трубы», может быть полезен для молодых и новых руководителей. Неслучайно школы бизнеса Московского государственного университета и Государственного университета управления выпустили несколько сборников управленческих ситуаций с вариантами их решений и реальными последствиями, произошедшими в результате реализации этих решений. Такие же сборники выпускают и ведущие университеты и компании мира. В них отражена большая практическая и теоретическая проработка предлагаемых решений. УР, основанные на суждениях, — самые дешевые по затратам на их формирование и выбор. Руководители ряда компаний сами создают у себя базы данных таких решений по следующим схемам (рис. 1.):

а) Ситуация, требующая УР Цель Текущая ситуация Проблема Решение

б) Новая Текущая ситуация Проблема Решение  
 цель

Рис. 1. Схемы формирования базы данных УР, основанные на суждениях:

а) решения, инициируемые новыми ситуациями, б) решения, инициируемые новыми (плановыми) целями

Рациональные УР основаны на профессиональном использо­вании управленческих технологий (целевых и процессорных) и методов разработки и выбора (аналитических, статистических, активизирующих, экспертных и др.).

**1.2 Сущность и классификация управленческих решений**

Каждому из нас ежедневно приходится десятки раз что-то выбирать (не всегда, правда, задумываясь об этом), на собственном опыте развивая способности и приобретая навыки принятия решений. Примеров можно привести множество: выбор одежды из имеющегося гардероба, выбор блюд из предложенного меню, выбор наиболее удобного транспортного маршрута, выбор места проведения отдыха, выбор специальности при получении профессионального образования, выбор вида банковского вклада и т.д.

Любому поступку индивида или действию коллектива предшествует предварительно принятое решение. Решения являются универсальной формой поведения как отдельной личности, так и социальных групп. Эта универсальность объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности. Однако, несмотря на универсальность решений, их принятие в процессе управления организацией существенно отличается от решений, принимаемых в частной жизни.

Отличают управленческие (организационные) решения.

Цели. Субъект управления (будь то индивид или группа) принимает решение исходя не из своих собственных потребностей (хотя их влияние и играет определенную роль), а в целях решения проблем конкретной организации.

Последствия. Частный выбор индивида сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей. Менеджер, особенно высокого ранга, выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и её работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей. Если организация велика и влиятельна, решения ее руководителей могут серьезно отразиться на социально-экономической ситуации целых регионов. Например, решение закрыть нерентабельное предприятие компании может существенно повысить уровень безработицы.

Разделение труда. Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет, то в организации существует определенное разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие (исполнители) – реализацией уже принятых решений.

Профессионализм. В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решений – гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Далеко не каждый сотрудник организации, а только обладающий определенными профессиональными знаниями и навыками наделяется полномочиями самостоятельно принимать определенные решения.

Таким образом, управленческое решение – это выбор оптимальной альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции с учетом факторов внешней и внутренней среды организации и направленный на достижение целей организации.

Любая теория включает классификацию объекта исследования, т.е. выделения однотипных групп.

**1.3 Типология управленческих решений**

Все разнообразие управленческих решений и особенности их разработки можно представить классификацией.

1) источник возникновения

а) инициативные

б) по предписанию

2) способ доведения решений

а) устные

б) письменные

3) субъект принятия решений

а) индивидуальные

б) коллективные, коллегиальные

4) степень новизны (уникальности)

а) рутинные (традиционные)

б) новаторские (творческие)

5) наличие информации

а) определенные

б) вероятностные

в) неопределенные

6) методы разработки решений

а) количественные - включают методы математического программирования, статистические.

б) эвристические - использование логики, интуиции, опыта, знаний ЛПР.

7) целевая направленность

а) одноцелевые

б) многоцелевые

8) содержание решений

а) экономические

б) технические

в) организационные

г) социальные

9) период действия

а) долговременные

б) оперативные

Типология управленческих решений

1. По используемым методам:

а) программируемые (стандартные) - 90% решений (закупка товара, подбор кадров, формирование ассортимента и т.д.)

б) непрограммируемые - носят разовый творческий характер (разработка новых технологий, формирование новой структуры)

2. По творческому вкладу

а) рутинные - все процедуры решения известны

б) селективные - оценка различных известных альтернатив и выбор оптимальной.

в) адаптационные - сочетается использование творческого нестандартного подхода на основе новых идей с отработанными ранее возможностями

г) инновационные - связаны со сложностью и непредсказуемостью событий.

3. По степени формализации проблемы.

а) хорошо структурированные - в которых зависимости между элементами ситуации могут получать численные значения или символы, используя количественные методы.

б) слабо структурированные - сложные, содержат как качественные, так и количественные элементы.

в) неструктурированные - проблемы содержат лишь описания важных ресурсов, признаков и характеристик, количественные зависимости между которыми совершенно неизвестны.

Деятельность любого руководителя связана с разработкой и реализацией решений в рамках выполнения им должностных обязанностей в компании. Как социальная система она включает в себя также техническую и биологическую системы. Разделение труда и выделение управленческих функций в отдельную сферу деятельности большого числа людей обусловило и дифференциацию решений.

Исходя из этого, целесообразно рассматривать три типа самостоятельных решений: технические (технологические), биологические и управленческие (рис. 5.1).

Решения в социальной системе

Биологические

Технические

Управленческие

Рис. 5.1. Типы решений в социальной системе

Управленческие решения связаны с выполнением управленческих функций, в том числе по планированию, организации, координации и контролю каких-либо процессов. Эти решения реализуются в форме распоряжения, деловой беседы, инструкции и т.д. Когда директор подписал приказ, Государственная Дума РФ разработала и приняла закон, начальник цеха издал распоряжение, собрание акционеров утвердило план развития компании - это и есть различные формы решения.

**2 ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К УПРАВЛЕНЧЕСКИМ РЕШЕНИЯМ**

### 2.1 Требования к управленческому решению

Разрабатываемое УР должно удовлетворять ряду требований и включать условия их достижения (табл. 1.):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование требования | Условие достижения |
| 1 | Соответствие действующему законодательству и уставным документам предприятия | Контроль со стороны юриста, референта |
| 2 | Достижение своевременности (нельзя спешить или запаздывать | Знания и интуиция руководителя |
| 3 | Наличие четкой целевой направленности и адресности (исполнителям должно быть ясно, на что направлено разрабатываемое решение и какие средства будут использоваться) | Формирование и доведение целей, сроков выполнения до каждого работника |
| 4 | Отсутствие в тексте противоречивостей решения самому себе или ранее реализованным | Контроль со стороны юриста, референта |
| 5 | Возможность организационной выполнимости | Заключение специалистов или экспертов |
| 6 | Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля его выполнения | Составление рабочих документов |
| 7 | Учет возможных отрицательных последствий при реализации решений в экономической, социальной, экологической и других областях | Заключение внешних экспертов |
| 8 | Наличие у руководителей соответствующих полномочий (прав и ответственности) для реализации управленческих решений | Внедрение должностных инструкций и положений об отделах и службах |
| 9 | Наличие возможности обоснованного положительного результата | Набор расчетов и предположений |

Рассматривая процесс принятия решений как последовательность двух взаимосвязанных, но в то же время самостоятельных стадий – разработки решения и его реализации – необходимо отметить в соответствии с этим две модификации управленческого решения: теоретически найденного и практически реализованного. По отношению к первому следует применять понятие «качество», а ко второму – эффективность. Таким образом, качество управленческого решения возможно и необходимо оценивать еще на стадии его принятия, не дожидаясь получения фактического результата, используя для этого совокупность характеристик, выражающих основные требования к решению. Другими словами, качество управленческого решения – это степень соответствия параметров выбранной альтернативы решения определенной системе характеристик, удовлетворяющая его разработчиков и потребителей и обеспечивающая возможность эффективной реализации. К числу таких характеристик следует отнести:

. научную обоснованность;

. своевременность;

. непротиворечивость;

. адаптивность;

. реальность.

Рассмотрим их подробнее.

Научная обоснованность решения определяется прежде всего степенью учета как закономерностей функционирования и развития объекта управления, так и тенденций развития экономики и общества в целом. Другим важнейшим фактором, обусловливающим научную обоснованность управленческого решения, является компетентность лица, принимающего решение (ЛПР). Менеджер может быть компетентным и в состоянии принять высококачественное решение, а также реализовать его эффективно лишь в том случае, если он обладает специальными знаниями в той области деятельности, которой руководит. Решение будет компетентным, если в нем достаточно полно отражены цели и задачи управления конкретным объектом в сочетании со знанием природы и специфики этого объекта, а также тенденций его развития во взаимодействии с окружающей средой. Кроме того, знание дела, конкретного объекта и решаемой проблемы должно дополняться знанием менеджмента и, в частности, теории принятия решений.

Обоснованным может быть лишь то решение, которое принято на основе достоверной, систематизированной и научно обработанной информации, что достигается использованием научных методов разработки и оптимизации решений.

Таким образом, научная обоснованность решения обеспечивается следующими основными факторами:

. учетом требований объективных экономических законов и закономерностей;

. знанием и использованием тенденций развития объекта управления;

. наличием полной, достоверной и научно обработанной информации;

. наличием специальных знаний, образования и квалификации у ЛПР;

. знанием и применением ЛПР основных рекомендаций менеджмента и теории принятия решений.

Научная обоснованность управленческого решения требует универсальности познаний ЛПР, что связано с нарастающей сложностью и все более комплексным характером решаемых проблем и последствий принимаемых решений. Очевидно, что удовлетворение этого требования приводит к все более широкому распространению коллегиальных форм принятия решений.

Непротиворечивость. Единство управления современными сложными организациями, осуществляемого глубоко специализированным аппаратом, не может достигаться иначе, чем последовательностью взаимодополняющих, непротиворечивых частных решений, носящих целеполагающий, организующий, мотивирующий, контролирующий и регулирующий характер. То, чем в действительности руководствуются исполнители, обычно есть их обобщенное представление о решениях, заданиях, инструкциях и нормативах, доведенных до них разными органами управления и менеджерами и в разное время. Положение осложняется тем, что прогнозные сценарии развития объекта управления, как правило, отсутствуют, и аппарат управления реагирует только на текущие проблемы. Кроме того, каждый менеджер, принимая решение, преследует и свои собственные цели и интересы, что требует оценки каждого из разрабатываемых решений с позиции интересов организации в целом. Все это свидетельствует об огромной важности непротиворечивости и согласованности управленческих решений. При этом следует различать внутреннюю непротиворечивость решения, под которой понимается соответствие целей и средств их достижения, а также соответствие сложности решаемой проблемы и методов разработки решения, и непротиворечивость внешнюю – преемственность решений, их соответствие стратегии, целям организации и ранее принятым решениям (действия, необходимые для реализации одного решения, не должны мешать выполнению других). Достижение сочетания этих двух условий и обеспечивает согласованность и непротиворечивость управленческого решения.

Своевременность. Качество решения многих проблем очень часто определяется его своевременностью. Даже оптимальное решение, рассчитанное на получение наибольшего экономического эффекта, может оказаться бесполезным, если будет принято поздно. Более того, оно может даже принести определенный ущерб. Таким образом, фактор времени оказывает существенное влияние на содержание управленческого решения.

Если необходимость обоснованности и непротиворечивости решения увеличивает время, затрачиваемое на его разработку, то требование своевременности, оперативности, напротив, существенно ограничивает этот период.

Адаптивность. Фактор времени, существенно влияющий на процесс принятия решений, диктует необходимость выполнения еще одного условия, определяющего качество управленческого решения, – адаптивности. Не следует забывать, что решение всегда носит временный характер. Срок его эффективного действия может быть принят равным периоду относительной стабильности проблемной ситуации, на разрешение которой оно направлено, и за пределами этого периода решение может превратиться в свою противоположность – не способствовать разрешению проблемы, а обострять ее. В связи с этим окончательное разрешение проблемы «раз и навсегда» не представляется возможными. Качество выбранной альтернативы следует оценивать с учетом того, что через некоторое время, возможно, придется корректировать действующее или принимать новое решение. Управлять нужно так, чтобы оставалась определенная свобода выбора решений в будущем, когда ситуация изменится и будет разрабатываться новое решение. Между тем недостаток многих решений в том и заключается, что они не учитывают необходимости подобной адаптации и носят излишне «жесткий» характер.

Реальность. Решение должно разрабатываться и приниматься с учетом объективных возможностей организации, ее потенциала. Другими словами, материальные возможности, ресурсы организации должны быть достаточны для эффективной реализации выбранной альтернативы.

Итак, управленческое решение может считаться качественным, если оно отвечает всем перечисленным выше требованиям. Причем речь идет именно о системе условий, поскольку несоблюдение хотя бы одного из них приводит к дефектам качества решения и, следовательно, к потере эффективности, трудностям или даже невозможности его реализации.

**2.2 Свойства качественных решений**

Довольно часто, говоря о требованиях к управленческим решениям, смешивают понятия «качество» и «эффективность».

Рассматривая процесс принятия решений как последовательность двух взаимосвязанных, но в то же время самостоятельных стадий - разработки решения и его реализации — необходимо отметить в соответствии с этим две модификации управленческого решения: теоретически найденного и практически реализованного. По отношению к первому следует применять понятие качества, а ко второму - эффективность. Таким образом, качество управленческого решения возможно и необходимо оценивать еще на стадии его принятия, не дожидаясь получения фактического результата, используя для этого совокупность характеристик, выражающих основные требования к решению. Другими словами,качество управленческого решения— это степень соответствия параметров выбранной альтернативы решения определенной системе характеристик, удовлетворяющая его разработчиков и потребителей и обеспечивающая возможность эффективной реализации*.* К числу таких характеристик следует отнести:

• научную обоснованность;

• своевременность;

• непротиворечивость;

• адаптивность;

• реальность.

Рассмотрим их подробнее;

Научная обоснованность решения определяется прежде всего степенью учета как закономерностей функционирования и развития объекта управления, так и тенденций развития экономики и общества в целом. Другим важнейшим фактором, обусловливающим научную обоснованность управленческого решения, является компетентность лица, принимающего решение (ЛПР). Менеджер может быть компетентным и в состоянии принять высококачественное решение, а также реализо­вать его эффективно лишь в том случае, если он обладает специальными знаниями в той области деятельности, которой руководит. Решение будет компетентным, если в нем достаточно полно отражены цели и задачи управления конкретным объектом в сочетании со знанием природы и специфики этого объекта, а также тенденций его развития во взаимодействии с окружающей средой. Кроме того, знание дела, конкретного объекта и решаемой проблемы должно дополняться знанием менеджмента и, в частности, теории принятия решений.

Обоснованным может быть лишь то решение, которое принято на основе достоверной, систематизированной и научно обработанной информации, что достигается использованием научных методов разработки и опти­мизации решений.

Таким образом, научная обоснованность решения обеспечивается следующими основными факторами:

• учетом требований объективных экономических законов и закономерностей;

• знанием и использованием тенденций развития объекта управления;

• наличием полной, достоверной и научно обработанной информации;

• наличием специальных знаний, образования и квалификации у ЛПР;

• знанием и применением ЛПР основных реко­мендаций менеджмента и теории принятия решений.

Как видим, научная обоснованность управленческого решения требует универсальности познаний ЛПР, что связано с нарастающей сложностью и все более комплексным характером решаемых проблем и последствий принимаемых решений. Очевидно, что удовлетворение этого требования приводит к все более широкому распространению коллегиальных форм принятия решений.

Непротиворечивость. Единство управления современными сложными организациями, осуществляемого глубоко специализированным аппаратом, не может дос­тигаться иначе, чем последовательностью взаимодопол­няющих, непротиворечивых частных решений, носящих целеполагающий, организующий, мотивирующий, контролирующий и регулирующий характер. То, чем в дей­ствительности руководствуются исполнители, обычно есть их обобщенное представление о решениях, заданиях, инструкциях и нормативах, доведенных до них раз­ными органами управления и менеджерами и в разное время. Положение осложняется тем, что прогнозные сценарии развития объекта управления, как правило, отсутствуют, и аппарат управления реагирует только на текущие проблемы. Кроме того, каждый менеджер, принимая решение, преследует и свои собственные цели и интересы, что требует оценки каждого из разрабатываемых решений с позиции интересов организации в це­лом. Все это свидетельствует об огромной важности непротиворечивости и согласованности управленческих решений. При этом следует различать внутреннюю непротиворечивость решения, под которой по­нимается соответствие целей и средств их достижения, а также соответствие сложности решаемой проблемы и методов разработки решения, и непротиворечивость внешнюю — преемственность решений, их соответствие стратегии, целям организации и ранее приня­тым решениям (действия, необходимые для реализации одного решения, не должны мешать выполнению других). Достижение сочетания этих двух условий и обеспечивает согласованность и непротиворечивость управленческого решения.

Своевременность*.* Качество решения многих проблем очень часто определяется его своевременностью. Даже оптимальное решение, рассчитанное на получение наибольшего экономического эффекта, может оказаться бесполезным, если будет принято поздно. Более того, оно может даже принести определенный ущерб. Таким образом, фактор времени оказывает существенное влияние на содержание управленческого решения.

Если необходимость обоснованности и непротиворечивости решения увеличивает время, затрачиваемое на его разработку, то требование своевременности, оперативности, напротив, существенно ограничивает этот период.

Адаптивность*.* Фактор времени, существенно влияющий на процесс принятия решений, диктует необходимость выполнения еще одного условия, определяющего качество управленческого решения, — адаптивности. Не следует забывать, что решение всегда носит временный характер. Срок его эффективного действия может быть принят равным периоду относительной стабильности проблемной ситуации, на разрешение которой оно направлено, и за пределами этого периода ре­шение может превратиться в свою противоположность — не способствовать разрешению проблемы, а обострять ее. В связи с этим окончательное разрешение проблемы «раз и навсегда» не представляется возможным и качество выбранной альтернативы следует оценивать с учетом того, что через некоторое время, возможно, придется корректировать действующее или принимать новое решение. Управлять нужно так, чтобы оставалась опреде­ленная свобода выбора решений в будущем, когда ситуация изменится и будет разрабатываться новое решение. Между тем недостаток многих решений в том и заключается, что они не учитывают необходимости подоб­ной адаптации и носят излишне «жесткий» характер.

Реальность*.* Решение должно разрабатываться и при­ниматься с учетом объективных возможностей организации, ее потенциала. Другими словами, материальные возможности, ресурсы организации должны быть доста­точны для эффективной реализации выбранной альтернативы.

Итак, управленческое решение может считаться качественным, если оно отвечает всем перечисленным выше требованиям. Причем речь идет именно о системе условий, поскольку несоблюдение хотя бы одного из них приводит к дефектам качества решения и, следовательно, к потере эффективности, трудностям или даже невозможности его реализации.

**3 ПРОЦЕССЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

**3.1. Составные элементы процесса принятия управленческих решений.**

В процессе принятия решения менеджеру необходимо дать ответы на следующие вопросы: что делать, как делать, кому поручить работу, для кого делать, где делать, что это дает.

Процесс принятия решений сложен и многосторонен. Он включает целый ряд стадий и операций. Вопросы о том, сколько и какие стадии должен пройти процесс принятия решений, каково конкретное содержание каждой из них, - спорные и неодинаково решаются менеджерами. Это зависит от квалификации руководителя, ситуации, стиля руководства и культу­ры организации. Важно, чтобы каждый менеджер понимал сильные стороны и ограничения каждого подхода и процедуры принятия решения и умел выбрать лучший вариант с учетом ситуации и собственного стиля управления.

Классический подход к принятию управленческого решения состоит в соблюдении определенной процедуры и выполнении обязательных действий (рис.1).



1. Постановка проблемы. У истоков любого решения находится проблемная ситуация, требующая своего разрешения. Задача менеджера на этом этапе состоит в анализе проблемной ситуации, т.е. в определении симптома "болезни", изучении положения дел и целей, предварительной формулировке крите­риев решения.

Таким образом, процесс постановки проблемы состоит в ее обнаружении и оценке.

Обнаружение проблемы - то осознание того, что возникло отклонение от первоначально установленных планов. Источники, из которых менеджер может узнать о существовании проблемы, включают в себя личный обзор и анализ информации, общественное мнение и т.д. Мнение других менеджеров и подчиненных тоже является важным источником при обнаружении проблемы.

Оценка проблемы - это установление ее масштабов и природы тогда, когда проблема обнаружена. Определение масштабов проблемы не означает нахождение ее причины и источника. Речь идет лишь об оценке размера средств для ее решения и степени ее серьезности.

2. Выявление ограничений и определение альтернатив. Причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы (внешняя среда), которые менеджер не в силах изменить.

Ограничения такого рода сужают возможности принятия оптимальных решений. Поэтому необходимо определить источник и суть ограничений и наметить возможные альтернативы. Т.е. целесообразно выявить все возможные действия, устраняющие причины проблемы.

3. Принятие решения. На этой стадии разрабатываются альтернативные решения, дается их оценка и отбирается альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями.

4. Реализация решения. Процесс не заканчивается выбором альтернативы. На стадии реализации принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, т.е. ценность решения состоит в том, что оно осуществлено (реализовано).

5. Контроль за исполнением решения. В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие реализовать решение полностью. С помощью контроля устанавливается своего рода обратная связь между управляющей и управляемой системами.

**3.2 Процесс принятия решения на предприятии ОАО «Завод молочный»**

В практической части,я как коммерческий директор ОАО «Завод молочный», вступивший в должность в 2008 году должен принять ряд управленческих решений для чего, проследить динамику развития предприятия до 2008 года. Дать оценку ситуации, в которой находится данное предприятие и принять решения дальнейшего развития предприятия.

Основные показатели себестоимости в расчете на 1 тонну молока

за 2003 год.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Завод | Выпуск товарной продук-ции с 1 т. молока | Полная себестои-мость в расчете на 1 т. молока | Стоимость переработ-ки 1 т. молока | Затраты по топливу на 1 т. молока | Затраты на электро-энергию на 1 т. молока | Зарплата на 1 т. молока | Прибыль с 1 т. молока |
| ОАО «Завод молочный» | 934 | 1065 | 377 | 35 | 37 | 35 | -77 |

На предприятии видно, что в 2003 году производство молоко убыточно. Так как произвели молока мало, а начисленная себестоимость на производство и реализацию продукции высокая. Сравним показатели с 2004 годом.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Завод | Выпуск товарной продук-ции в действующих ценах, млн.р. | Затраты на 1 рубль товарной продукции, коп | Рентабель-ность произ-водства,% | Рентабель-ность произ-водства, общая | Соотношение кредито-рской и дебитор-ской задол-жности | Числен-ность работаю-щих, чел. | Темп роста среднемесячной з/платы 1997/1996 |
| ОАО «Завод молочный» | 8034 | 94,01 | 6,4 | 3,4 | 0,5 | 57 | 156 |

В 2004 году по отношению к 2003 году заработная плата увеличилась на 56 %. Это связано с тем, затраты на 1 рубль продукции минимальные. Численность работающих не высокая, т. е. не нужно увеличивать затраты на заработанную плату; расходы на социальные выплаты, предусмотренные законом; расходы на содержание социальной инфраструктуры.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Завод | Товарная продукция в действующих ценах, тыс. р. в сопоставимых условиях | | | Затраты на 1 рубль товарной продукции | | | Численность работающих, чел | | | Темп роста среднемесяч-ной з/платы 1998/1997 |
|  | 05 | 04 | % | 05 | 04 | + - | 2005 | 2004 | + |  |
| ОАО «Завод молочный» | 15305 | 12638 | 121,1 | 92,06 | 94,01 | -1,95 | 70 | 57 | 13 | 133,4 |

В 2005 году по сравнению с 2004 годом численность работающих увеличилась на 13 человек. При этом темп роста среднемесячной заработной платы уменьшился на 22,6 %. Увеличение численности работающих привело к увеличению расходов на зарплату. Этим и объясняется уменьшение темпа роста среднемесячной зарплаты. В этой ситуации я ограничил прием на работу.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Завод | Товарная продукция в действующих ценах, тыс. р. в сопоставимых условиях | | | Затраты на 1 рубль товарной продукции | | | Численность работающих, чел | | | Темп роста среднемесяч-ной з/платы 1999/1998 |
|  | 2006 | 2005 | % | 2006 | 2005 | + - | 2006 | 2005 | + |  |
| ОАО «Завод молочный» | 35349 | 29967 | 118,0 | 94,39 | 92,06 | 12,33 | 77 | 70 | 7 | 168,0 |

В 2006 году на предприятии увеличилась стоимость товарной продукции, поэтому темп роста среднемесячной заработной платы увеличился на 34,6 %. При этом численность работающих увеличилась всего на 7 человек.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Завод | Товарная продукция в действующих ценах, тыс. р. в сопоставимых условиях | | | Затраты на 1 рубль товарной продукции | | | Численность работающих, чел | | | Темп роста среднемесяч-ной з/платы 1999/1998 |
|  | 2007 | 2006 | % | 2007 | 2006 | + - | 2007 | 2007 | + |  |
| ОАО «Завод молочный» | 44066 | 39579 | 111,3 | 94,47 | 94,39 | 0,08 | 90 | 77 | 13 | 116,2 |

В 2007 году резко уменьшился темп роста среднемесячной заработной платы. Это связано с тем, что снизились цены на товарную продукцию на 6,7 % и численность работающих увеличилась на 13 человек. Таким образом увеличились затраты на заработную плату; расходы на дополнительные социальные выплаты и льготы; расходы на содержание социальной инфраструктуры.

Проанализировав динамику развития предприятия с 2003 по 2007 год, я в первую очередь приняла решения о повышении автоматизации производства молока. Заменила устаревшее оборудование, улучшил инфраструктуру на предприятии. Увеличила производство выпускаемой продукции. Вложила средства в открытие сети магазинов, торгующих собственной продукцией. Так как в 2007 году сильно сократился темп роста среднемесячной заработной платы, то в последующие несколько лет ограничила прием на работу новых кадров. До того времени, когда обстановка стабилизируется и будет гарантированный рост среднемесячной зарплаты. Эти решения я стала осуществлять в первую очередь.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Принятие решений является неотъемлемой частью деятельности человека в любой сфере: политической, экономической, культурной, личной жизни и т.д. Существенным отличительным признаком управленческого решения является то, что оно принимается при наличии назревшей проблемы. А поскольку такие проблемы возникают при управлении любым объектом (промышленным предприятием, банком или государственным учреждением) постоянно, то функция принятия решений заключается в постоянном решении в процессе управления той или иной задачи.

В данном проекте выполнены следующие задачи:

1. проведена классификация управленческих решений

2. упорядочено распределение элементов управленческих решений по существенным признакам

3. распределены элементы к определенному классу.

В заключение отметим, что выделяют шесть этапов принятия  решения.

1. Выявление необходимости принимать решение. Менеджеры непрерывно контролируют обстановку внутри и вне организации, чтобы не пропустить изменения, способные создать проблемы, требующие немедленного решения, или возможности, которыми следует воспользоваться.

2. Анализ и определение возникшей проблемы или открывшейся возможности. Менеджеры определяют их причины и устанавливают требования, которым должно отвечать будущее решение.

3. Изучение возможных альтернатив. Менеджеры вырабатывают несколько вариантов решения или способов действия.

4. Выбор желательной альтернативы. После рассмотрения преимуществ и недостатков каждой альтернативы менеджеры избирают наиболее многообещающий способ действий (который может представлять собой комбинацию из нескольких рассмотренных альтернатив).

5. Выполнение выбранного решения. После тщательного планирования и учета реакции тех, кто будет выполнять решение, и тех, кого оно затронет, менеджеры претворяют свое решение в жизнь.

6. Оценка полученных результатов. Менеджеры следят за результатами своих решений, чтобы увидеть, привел ли выбранный способ к достижению цели, не возникают ли новые проблемы или возможности в результате этого решения и не следует ли принимать новое решение.

Однако правильный метод принятия решений еще не гарантирует правильного решения. Управленческие решения принадлежат к двум типам. Программируемые решения — это повторяющиеся обыденные решения, которые принимаются на основе заранее выработанных для этого правил.

Непрограммируемые решения уникальны и, как правило, не повторяются, так что их нельзя принимать на основе заранее установленных процедур или правил. Менеджеры принимают решения, опираясь на разные объемы информации, так что вероятность успешного или отрицательного результата в различных случаях неодинакова.

Существуют четыре типа условий, в которых принимаются решения. 1) Когда менеджеры имеют всю необходимую информацию, они чувствуют себя уверенными в успехе и принимают решения наверняка.   
2) Когда менеджеры имеют нужную информацию, но не в полном объеме, в их решениях присутствует большая вероятность неудачи, так что они принимают решения с некоторой долей риска.   
3) Когда менеджеры имеют неполную информацию, им приходится делать предположения, которые могут оказаться неверными, так что в их решении заложена неопределенность.   
4) Когда перед менеджерами стоят неясные цели, плохо определены альтернативы и полностью или почти полностью отсутствует информация, очень велика вероятность того, что их решение будет неудачным, так как оно принималось на основе сомнительных предпосылок - наиболее сложные и рискованные условия для принятия решений.

Все менеджеры, независимо от их должности, обычно имеют один и тот же круг функций в организации любого типа. Даже в самых маленьких организациях и на начальном этапе становления предприятия, и в процессе ею функционирования менеджеры занимаются планированием, организационными вопросами, руководством и контролем. Знакомясь с нижеследующим описанием процесса управления, следует помнить, что различным уровням управления соответствуют различные комплексы обязанностей на каждой стадии этого процесса.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1.Вудкок М., Фрэнсис А- Раскрепощенный менеджер. М., 1991.   
2. Карпов А.В. Психология менеджмента. – М.: Гардарики, 2005. – 584с.   
3. Морита А. Сделано в Японии. М., 1990.   
4. Теория управления. / под ред. В.Ф. Уколов, А.М. Масс, И.К.Быстряков. – М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2007. – 704с.   
5. Чуйкин А.М. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / Калинингр. ун-т. – Калининград, 2000. – 150 с. С. 14-17.

6. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учеб. для вузов. М.: ЮНИТИ, 2000.

7. Четвериков В.С. Муниципальное право: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 183 с. – (Серия «Вопрос-ответ»).

8. Ременников В.В. Разработка управленческого решения. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

9. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. Учебник. М., 2000 М.: ЮНИТИ, 1999.-572 с.

10. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений.- М.: Юристъ, 2000.- 189 с.

11. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в волшебных странах: Учебник.- М.: Логос, 2000.- 296с.

12. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учеб. – М.: Дело, 2000.-392с.

13. Менеджмент/ Под общ. ред. проф. Страховой О.А.: Учеб. пособие.- СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001.-169 с.

14. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента - М.: Дело, 1999. - 702 с.

15. Рапопорт Б.М. Оптимизация управленческих решений.- М.: ТЕИС, 2001.-264 с.

16. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.-140с.

17. Цыгичко В.Н. Руководителю о принятии решений. М.: ИНФРА-М,

1999.-234 с.

18. Чудновская С.Н. Разработка управленческих решений: Учеб. пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 1999.-150 с.

19. Эддоус М., Стэнсфилд Р. Методы принятия решений. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999.