**Введение.**

Реальные ситуации, которые складываются в современной общественно-политической и экономической жизни общества, можно охарактеризовать как достаточно сложные. Современные руководители должны обладать знаниями, умениями и навыками, позволяющими не только адекватно реагировать на изменения управленческих ситуаций, но и предвидеть их. В этой связи важнейшая роль в процессе управления отводится разработке и реализации обоснованных управленческих решений.

Разработка управленческого решения – один из наиболее важных управленческих процессов. От его эффективности в значительной степени зависит успех всей организации. Профессиональный менеджер должен владеть технологиями выработки, принятия, реализации управленческих решений, без которых эффективное управление организацией в сложной экономической обстановке практически невозможно.

**1.Типичные признаки, характеризующие понятие «система».**

**Система** – это 1) целое, созданное из частей и элементов целенаправленной деятельности и обладающее новыми свойствами, отсутствующими у элементов и частей, его образующих; 2) объективная часть мироздания, включающая схожие и совместимые элементы, образующие особое целое, которое взаимодействует с внешней средой. Допустимы и многие другие определения. Общим в них является то, что система есть некоторое правильное сочетание наиболее важных, существенных свойств изучаемого объекта.

Признаками системы являются множество составляющих ее элементов, единство главной цели для всех элементов, наличие связей между ними, целостность и единство элементов, наличие структуры и иерархичности, относительная самостоятельность и наличие управления этими элементами. Термин «организация» в одном из своих лексических значений означает также «систему», но не любую систему, а в определенной мере упорядоченную, организованную.

Система может включать большой перечень элементов и ее целесообразно разделить на ряд подсистем.

**Подсистема** – набор элементов, представляющих автономную внутри системы область (экономическая, организационная, техническая подсистемы).

**Большие системы (БС)** – системы, представляемые совокупностью подсистем постоянно уменьшающегося уровня сложности вплоть до элементарных подсистем, выполняющих в рамках данной большой системы базовые элементарные функции.

Система обладает рядом свойств.

**Свойства системы –** это качества элементов, дающие возможность количественного описания системы, выражения ее в определенных величинах.

**Базовые свойства систем сводятся к следующему:**

* – система стремится сохранить свою структуру (это свойство основано на объективном законе организации – законе самосохранения);
* – система имеет потребность в управлении (существует набор потребностей человека, животного, общества, стада животных и большого социума);
* – в системе формируется сложная зависимость от свойств входящих в нее элементов и подсистем (система может обладать свойствами, не присущими ее элементам, и может не иметь свойств своих элементов). Например, при коллективной работе у людей может возникнуть идея, которая бы не пришла в голову при индивидуальной работе; коллектив, созданный педагогом Макаренко из беспризорных детей, не воспринял воровства, матерщины, беспорядка, свойственных почти всем его членам.

Помимо перечисленных свойств большие системы обладают свойствами эмерджентности, синергичности и мультипликативности.

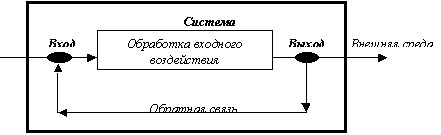
**Свойство эмерджентности** – это 1) одно из первично-фундаментальных свойств больших систем, означающее, что целевые функции отдельных подсистем, как правило, не совпадают с целевой функцией самой БС; 2) появление качественно новых свойств у организованной системы, отсутствующих у ее элементов и не характерных для них.

**Свойство синергичности** – одно из первично-фундаментальных свойств больших систем, означающее однонаправленность действий в системе, которое приводит к усилению (умножению) конечного результата.

**Свойство мультипликативности** – одно из первично-фундаментальных свойств больших систем, означающее, что эффекты, как положительные, так и отрицательные, в БС обладают свойством умножения.

Каждая система имеет входное воздействие, систему обработки, конечные результаты и обратную связь

*Схема 1. Схема функционирования системы*



Классификация систем может быть проведена по различным признакам, однако основной является группировка их в трех подсистемах: технической, биологической и социальной.

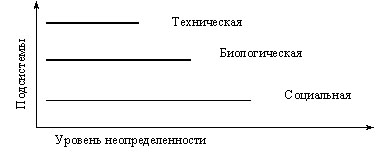
Техническая подсистема включает станки, оборудование, компьютеры и другие работоспособные изделия, имеющие инструкции для пользователя. Набор решений в технической системе ограничен и последствия решений обычно предопределены. Например, порядок включения и работы с компьютером, порядок управления автомобилем, методика расчета мачтовых опор для ЛЭП, решение задач по математике и др. Такие решения носят формализованный характер и выполняются в строго определенном порядке. Профессионализм специалиста, принимающего решения в технической системе, определяет качество принятого и выполненного решения. Например, хороший программист может эффективно использовать ресурсы компьютера и создавать качественный программный продукт, а неквалифицированный может испортить информационную и техническую базу компьютера.

Биологическая подсистема включает флору и фауну планеты, в том числе относительно замкнутые биологические подсистемы, например муравейник, человеческий организм и др. Эта подсистема обладает большим разнообразием функционирования, чем техническая. Набор решений в биологической системе также ограничен из-за медленного эволюционного развития животного и растительного мира. Тем не менее последствия решений в биологических подсистемах часто оказываются непредсказуемыми. Например, решения врача, связанные с методами и средствами лечения пациентов, решения агронома о применении тех или иных химикатов в качестве удобрений. Решения в таких подсистемах предполагают разработку нескольких альтернативных вариантов и выбор лучшего из них по каким-либо признакам. Профессионализм специалиста определяется его способностью находить лучшее из альтернативных решений, т.е. он должен правильно ответить на вопрос: что будет, если..?

Социальная (общественная) подсистема характеризуется наличием человека в совокупности взаимосвязанных элементов. В качестве характерных примеров социальных подсистем можно привести семью, производственный коллектив, неформальную организацию, водителя, управляющего автомобилем, и даже одного отдельного человека (самого по себе). Эти подсистемы существенно опережают биологические по разнообразию функционирования. Набор решений в социальной подсистеме характеризуется большим динамизмом, как в количестве, так и в средствах и методах реализации. Это объясняется высоким темпом изменения сознания человека, а также нюансов в его реакциях на одинаковые однотипные ситуации.

Перечисленные виды подсистем обладают различным уровнем неопределенности (непредсказуемости) в результатах реализации решений

*Схема 2. Соотношение неопределенностей в деятельности различных подсистем*



Не случайно в мировой практике легче получить статус профессионала в технической подсистеме, значительно труднее – в биологической и чрезвычайно трудно – в социальной!

Можно привести очень большой список выдающихся конструкторов, изобретателей, рабочих, физиков и других специалистов-техников; значительно меньше – выдающихся врачей, ветеринаров, биологов и т.д.; на пальцах можно перечислить выдающихся руководителей государств, организаций, глав семей и т.д.

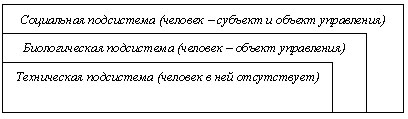
Среди выдающихся личностей, работавших с технической подсистемой, достойное место занимают: И. Кеплер (1571–1630) – немецкий астроном; И. Ньютон (1643–1727) – английский математик, механик, астроном и физик; М.В. Ломоносов (1711–1765) – российский естествоиспытатель; П.С. Лаплас (1749–1827) – французский математик, астроном, физик; А. Эйнштейн (1879–1955) – физик-теоретик, один из основателей современной физики; С.П. Королев (1906/07–1966) – советский конструктор и др.

Среди выдающихся ученых, работавших с биологической подсистемой, можно назвать следующих: Гиппократ (ок. 460 – ок. 370 до н. э.) – древнегреческий врач, материалист; К. Линней (1707–1778) – шведский естествоиспытатель; Ч. Дарвин (1809–1882) – английский естествоиспытатель; В.И. Вернадский (1863–1945) – естествоиспытатель, гео- и биохимик и др.

Среди персоналий, работавших в социальной подсистеме, нет общепризнанных лидеров. Хотя по ряду признаков к ним относят российского императора Петра I, американского бизнесмена Г *.* Форда и других личностей.

Социальная система может включать биологическую и техническую подсистемы, а биологическая – техническую

*Схема 3. Взаимодействие подсистем*



Социальные, биологические и технические системы могут быть: искусственными и естественными, открытыми и закрытыми, полностью и частично предсказуемыми (детерминированные и стохастические), жесткими и мягкими. В дальнейшем классификация систем будет рассматриваться на примере социальных систем.

**Искусственные системы** создаются по желанию человека или какого-либо общества для реализации намеченных программ или целей. Например, семья, конструкторское бюро, студенческий профсоюз, предвыборное объединение.

**Естественные системы** создаются природой или обществом. Например, система мироздания, циклическая система землепользования, стратегия устойчивого развития мировой экономики.

**Открытые системы** характеризуются широким набором связей с внешней средой, сильной зависимостью от нее. Например, коммерческие фирмы, средства массовой информации, органы местной власти.

Закрытые системы характеризуются главным образом внутренними связями и создаются людьми или компаниями для удовлетворения потребностей и интересов преимущественно своего персонала, компании или учредителей. Например, профсоюзы, политические партии, масонские общества, семья на Востоке.

**Детерминированные (предсказуемые) системы** функционируют по заранее заданным правилам, с заранее определенным результатом. Например, обучение студентов в институте, производство типовой продукции.

**Стохастические (вероятностные) системы** характеризуются трудно предсказуемыми входными воздействиями внешней и (или) внутренней среды и выходными результатами. Например, исследовательские подразделения, предпринимательские компании, игра в русское лото.

Мягкие системы характеризуются высокой чувствительностью к внешним воздействиям, а вследствие этого – слабой устойчивостью. Например, система котировок ценных бумаг, новые организации, человек при отсутствии твердых жизненных целей.

Жесткие системы – это обычно авторитарные, основанные на высоком профессионализме небольшой группы руководителей организации. Такие системы обладают большой устойчивостью к внешним воздействиям, слабо реагируют на небольшие воздействия. Например, церковь, авторитарные государственные режимы.

Кроме того, системы могут быть простыми и сложными, активными и пассивными.

Каждая организация должна обладать всеми признаками системы. Выпадение хотя бы одного из них неизбежно приводит организацию к ликвидации. Таким образом, системный характер организации – это необходимое условие ее деятельности.

**2. В чем сущность управленческого решения и каковы его характерные особенности? Составить управленческую ситуацию.**

Решение есть некоторый процесс, складывающийся из ряда отдельных актов и процедур. Его волевой фактор является одним из моментов, направляющих процесс выработки и принятия решения. В зависимости от волевого фактора решение может быть различным, следовательно, оно неоднозначно. Назначение волевого фактора в том и состоит, чтобы выбрать один вариант.

Решение предполагает предварительное осознание целей и средств действия. Осознание — это процесс, который базируется на информации о цели и средствах действия. Однако это — не простое преобразование информации, а более сложный процесс, предполагающий увязку целей и средств. Если цель задана, то процесс осознания состоит в восприятии и осмыслении того, что задано вместе с установлением взаимосвязей между целью и средствами. Если цель не задана и ее надо определить (или, по крайней мере, уточнить), тогда в осознание включается волевой акт. Количество возможных целей может быть также очень велико, так что не существует точного способа определить или выбрать наилучший вариант. В этом случае решающее значение приобретает волевой выбор. Точно так же волевой момент приобретает решающее значение, когда нет строгого способа однозначно выбрать между конкурирующими альтернативами, даже если их конечное или небольшое число.

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

***Сущность и характерные особенности решений***.

Важнейшим резервом повышения эффективности всего общественного производства является повышение качества решений, принимаемых руководителями. Понятие «решение» в современной жизни весьма многозначно. Оно понимается и как процесс, и как акт выбора, и как результат выбора. Основная причина неоднозначной трактовки понятия «решение» заключается в том, что каждый раз в это понятие вкладывается смысл, соответствующий конкретному направлению исследований.  
Решение как процесс характеризуется тем, что он, протекая во времени, осуществляется в несколько этапов. В связи с этим здесь уместно говорить об этапах подготовки, принятия и реализации решений. Этап принятия решений можно трактовать как акт выбора, осуществляемый индивидуальным или групповым лицом, принимающим решение (ЛПР) с помощью определённых правил. Решение как результат выбора обычно фиксируется в письменной или устной форме и включает в себя план (программу) действий по достижению поставленной цели. Решение является одним из видов мыслительной деятельности и проявлением воли человека. Его характеризуют следующие признаки:

* возможность выбора из множества альтернативных вариантов: если нет альтернатив, то нет выбора и, следовательно, нет и решения;
* наличие цели: бесцельный выбор не рассматривается как решение;
* необходимость волевого акта ЛПР при выборе решения, так как ЛПР формирует решение через борьбу мотивов и мнений.

Соответственно под управленческим решением (УР) понимается:

* поиск и нахождение наиболее эффективного, наиболее рационального или оптимального варианта действий руководителя;
* конечный результат постановки и выработки УР.

Наибольший интерес представляет процесс принятия и реализации решений как последовательная смена взаимоувязанных стадий, этапов различных действий руководителя, вскрывающая технологию мыслительных действий, поисков истины и анализа заблуждений, путей движения к цели и средств её достижения. Только такой подход позволяет понять зафиксированный акт управленческого решения, источники его происхождения.

К управленческому решению предъявляется ряд требований, к числу которых можно отнести:

* всестороннюю обоснованность решения;
* своевременность;
* необходимую полноту содержания;
* полномочность;
* согласованность с принятыми ранее решениями.

Всесторонняя обоснованность решения означает, прежде всего, необходимость принятия его на базе максимально полной и достоверной информации. Однако только этого недостаточно. Оно должно охватывать весь спектр вопросов, всю полноту потребностей управляемой системы. Для этого необходимо знание особенностей, путей развития управляемой, управляющей систем и окружающей среды. Требуется тщательный анализ ресурсного обеспечения, научно-технических возможностей, целевых функций развития, экономических и социальных перспектив предприятия, региона, отрасли, национальной и мировой экономики. Всесторонняя обоснованность решений требует поиска новых форм и путей обработки научно-технической и социально-экономической информации, то есть формирования передового профессионального мышления, развития его аналитико-синтетических функций.

Своевременность управленческого решения означает, что принятое решение не должно ни отставать, ни опережать потребности и задачи социально-экономической системы. Преждевременно принятое решение не находит подготовленной почвы для его реализации и развития и может дать импульсы для развития негативных тенденций. Запоздалые решения не менее вредны для общества. Они не способствуют решению уже «перезревших» задач и ещё более усугубляют и без того болезненные процессы.

Необходимая полнота содержания решений означает, что решение должно охватывать весь управляемый объект, все сферы его деятельности, все направления развития. В наиболее общей форме управленческое решение должно охватывать: а) цель (совокупность целей) функционирования и развития системы; б) средства и ресурсы, используемые для достижения этих целей; в) основные пути и способы достижения целей; г) сроки достижения целей; д) порядок взаимодействия между подразделениями и исполнителями;  
е) организацию выполнения работ на всех этапах реализации решения.  
Важным требованием управленческого решения является полномочность (властность) решения – строгое соблюдение субъектом управления тех прав и полномочий, которые ему предоставлены высшим уровнем управления. Сбалансированность прав и ответственности каждого органа, каждого звена и каждого уровня управления – постоянная проблема, связанная с неизбежным возникновением новых задач развития и отставанием от них системы регламентации и регулирования. Согласованность с принятыми ранее решениями означает также необходимость соблюдения чёткой причинно-следственной связи общественного развития. Она необходима для соблюдения традиций уважения к закону, постановлениям, распоряжениям. На уровне отдельной фирмы она необходима для осуществления последовательной научно-технической, рыночной и социальной политики, четкого функционирования производственного аппарата.  
Если необходимо, должны отменяться принятые ранее решения, вступившие в противоречия с новыми условиями существования системы. Появление противоречащих друг другу решений есть, прежде всего, следствие плохого познания и понимания законов общественного развития, проявления низкого уровня управленческой культуры. Принятие УР требует высокого уровня профессионализма и наличия, определенных социально-психологических качеств личности, чем обладают не все специалисты, имеющие профессиональное образование, а всего лишь 5-10% из них.

Чтобы лучше понять сущность процесса принятия управленческих решений, рассмотрим общую схему управления организацией, показанную на схеме 4. В соответствии с этой схемой деятельность любой организации состоит из двух неразделимых процессов: процесса управления, который заключается в реализации функций планирования, организации деятельности, мотивации и контроля, и управляемого процесса, который рассматривается как множество взаимосвязанных операций, направленных на достижение целей организации. Хотя в действительности эти процессы «сосуществуют», разворачиваются параллельно и неотделимы один от другого, логически их удобно разделить, так как они осуществляются разными людьми и преследуют разные цели.



*Схема 4. Общая схема управления организацией*

**Процесс управления** — это деятельность руководителей, состоящая в реализации определенных функций управления с целью обеспечения максимальной или требуемой эффективности управляемого процесса. Вместе с тем управляемый процесс — это неуправленческая деятельность, т.е. конкретные операции и работы, связанные с производством товаров или оказанием услуг и направленные на достижение целей организации. Например, целью управляемого процесса может быть производство требуемого количества товаров, а цель управления будет состоять в том, чтобы требуемый объем производства достигнуть наиболее эффективно.  Конечная цель некоторой операции или деятельности организации вообще состоит в достижении требуемого  результата, а цель управления заключается в том, чтобы этот результат достигался с максимальной или достаточно высокой эффективностью. Различие между ними объясняется тем, что в общем случае для формулировки цели операции и цели управления используются разные показатели. Например, цель операции может формулироваться как обеспечение максимального дохода, а цель управления — как обеспечение максимального ожидаемого дохода или максимальной вероятности того, что величина дохода будет не меньше, чем требуемое значение. Другой пример — цель деятельности предприятия может выглядеть как получение заданной прибыли при издержках, не превышающих установленного значения. Однако для достижения этой цели менеджер может использовать показатель эффективности в форме отношения прибыли к затратам. В этом случае цель управления будет выглядеть как достижение максимального или требуемого значения показателя эффективности. При этом предполагается, что достижение цели управления обеспечивает эффективное достижение цели операции.        Таким образом, цель управления— это обеспечение максимальной или требуемой эффективности управляемого процесса. Эта цель достигается через выработку и осуществление управляющих воздействий, которые являются непосредственным «продуктом» процесса управления, т.е. деятельности руководителей. Чтобы достигнуть своей цели, управляющие воздействия должны влиять на изменение таких факторов внешней или внутренней среды организации, которые вообще «поддаются»  этому влиянию, т.е. относятся к управляемым  факторам или переменным. Понятно, что не имеет смысла тратить время и силы на то, чтобы поменять законодательство или заставить конкурентов прекратить свою деятельность, если это находится за пределами нашего влияния. Поэтому можно дать следующее  определение.

**Управляющие воздействия** — это действия руководителей, которые направлены на изменение управляемых факторов внешней и внутренней среды организации с целью обеспечения максимальной или требуемой эффективности управляемого процесса.

 Как известно, факторы, влияющие на эффективность операций, можно разделить на три группы:   качество активных средств, способы применения активных средств и условия применения активных средств. В деятельности организации роль активных средств играют разнообразные ресурсы, которые используются для достижения целей этой организации. Следовательно, управляющие воздействия  должны быть направлены на изменение таких управляемых факторов, которые характеризуют качество ресурсов, способы применения ресурсов и условия применения ресурсов организации (Схема 5).  
В реальных ситуациях многие действия руководителя позволяют достигнуть желаемого результата операции, 0днако прежде, чем совершить некоторое действие, руководитель должен принять управленческое решение, т.е. решить — какую цель он преследует и что необходимо сделать для ее достижения. Иначе говоря, руководитель должен выбрать цель управления и определить значения управляемых переменных, которые обеспечивают достижение этой цели. Именно в этом и заключается сущность процесса принятия управленческих решений. Таким образом, выбор цели управления и выбор значений управляемых факторов всегда предшествуют управляющим воздействиям, т.е. конкретным практическим действиям руководителя. В отличие от них управленческие решения — это некоторый образ или модель желаемых результатов будущих действий. Решения возникают в сознании руководителя и как только начинают выполняться, они становятся управляющими воздействиями. Таким образом, управляющие воздействия суть реализация управленческих решений. Если вспомнить, что решение как процесс и решение как результат — это выбор альтернативы, то можно дать следующее определение.



*Схема 5. Сущность управленческих решений*

**Управленческое решение** - это выбор цели управления и значений управляемых факторов, обеспечивающих достижение этой цели.  
Таким образом, в процессе принятия управленческих решений альтернативами являются цели управления организацией и допустимые значения управляемых факторов. Часто предполагается, что цели управленческой деятельности известны заранее. Однако нельзя забывать о том, что выбор цели управления — это тоже управленческое решение, которое имеет обычно стратегический характер и предопределяет  все последующие решения руководителя. Если цель управления выбрана, то руководитель должен позаботиться о средствах ее достижения. К ним относятся качество ресурсов, способы применения ресурсов и условия применения ресурсов организации. Эти факторы представляют собой объекты управленческого решения, т.е. такие явления и процессы, на которые руководитель может влиять непосредственно с помощью тех или иных управляющих воздействий. При этом руководитель выступает в роли субъекта управленческого решения. Субъектами решений могут быть и непосредственные исполнители, если они обладают для этого необходимыми полномочиями.

В связи с этим удобно провести аналогию между руководителем организации и водителем автомобиля. Тот и другой занимаются управлением, и хотя по содержанию деятельность руководителя гораздо сложнее, по форме их работа одинакова. Она состоит в принятии управленческих решений, которые реализуются в виде управляющих воздействий, направленных на изменение значений управляемых факторов, влияющих на достижение цели управления операцией. Например, если цель операции состоит в перемещении из одного пункта в другой, то цель управления может заключаться в том, чтобы такое перемещение было достаточно быстрым и безопасным.

***Пример управленческой ситуации.***

Производственное предприятие, имеющее полный цикл (от производства до продажи), стало «сдавать» позиции на рынке, падал объём продаж, ухудшалось взаимопонимание и взаимодействие между сотрудниками и директором. Подразделения предприятия выставляли взаимные претензии друг другу. Во взаимоотношениях – застарелые неразрешённые конфликты.

Результаты:

* сформулирована миссия компании и согласована со всеми сотрудниками;
* разработана стратегия действий по увеличению объёма продаж;
* разработан и внедрён в практику кодекс внутрикорпоративного поведения;
* достигнута положительная динамика продаж;
* разработана памятка по сервисному обслуживанию (перспективы производства, возможные нововведения, что можно, что нельзя, как формируется цена на индивидуальный заказ);
* разработано положение о премировании менеджеров;
* разработана и введена в практику процедура проведения квалификационного экзамена;
* разработана и введена в практику технология отбора продавцов и менеджеров;
* введены новые правила оплаты труда;

**3. Ситуация № 8.**

После нескольких лет трудностей Вы в течение двух лет повысили объемы продаж и прибыльность фирмы, что позволило увеличить оборотные фонды. Для этого фирмой были предприняты большие усилия. Но впоследствии на рынке с малыми темпами роста объемы продаж стали падать. Что Вы делаете?

а) проанализируете предложения конкурентов и попытаетесь понять, в чем заключаются преимущества конкурентов;

б) адаптируете структуру предприятий к изменению объемов продаж и падению прибыльности.

Изучение преимуществ конкурентов поможет понять собственные недостатки в работе и перенять некоторые методы работы конкурентов.

В результате падения прибыльности будет разумным сократить затраты.

Пересмотреть методы управления персоналом с целью увеличения объемов продаж.

**4. Задача.**

Имеются два объекта инвестирования с одинаковой прогнозной суммой требуемых капитальных вложения. Величина планируемого дохода в каждом случае не определена и приведена в виде распределения вероятностей.

Выбрать проект по критерию max математического ожидания прибыли. Оценить рискованность проектов по величине вариации показателей.

Критерий max МО прибыли

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Проект «А» | | Проект «Б» | |
| прибыль | вероятность | прибыль | вероятность |
| 3000 | 0,1 | 2000 | 0,1 |
| 3500 | 0,2 | 3000 | 0,2 |
| 4000 | 0,4 | 4000 | 0,35 |
| 4500 | 0,2 | 5000 | 0,25 |
| 5000 | 0,1 | 8000 | 0,1 |

Считаем МО для проекта «А»:

«А»: Мдох А = 0,1\*3000+0,2\*3500+0,4\*4000+0,2\*4500+0,1\*5000=4000

«Б»: Мдох Б = 0,1\*2000+0,2\*3000+0,35\*4000+0,25\*5000+0,1\*8000=4250

4250 4000

Таким образом, проект «Б» более предпочтителен по заданному критерию max МО дохода, так как Мдох Б Мдох А, но однако, этот проект имеет большую вариацию (max-min)=(8000-2000)=6000 по сравнению с проектом «А»

«А»:2000 6000 2000

**Заключение.**

Решение - это выбор альтернативы. Необходимость принятия решений

объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой

деятельности, возникает на всех этапах процесса управления и составляет часть любой функции менеджмента. Принятие решений (управленческих) в организациях имеет ряд отличий от выбора отдельного человека, так как является не индивидуальным, а групповым процессом. На характер принимаемых решений огромное влияние оказывает степень полноты и достоверной информации, которой располагает менеджер. В зависимости

от этого решения могут приниматься в условиях определенности (детерминированные решения) и риска или неопределенности (вероятностные решения). Принятие решения – не одномоментный акт, а результат процесса, имеющего определенную продолжительность и структуру. Процесс принятия решений – циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, выборе из них наилучшей и ее реализации.

**Список используемой литературы.**

* 1. Истомин Е.П., Соколов А.Г. Управленческие решения.- М.: Андреевский

Издательский дом, 2005.

2. Рысев Н.Ю. Правильные управленческие решения. - Спб.:Питер, 2006.

3. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. – М.: Инфра 2007.

**Дополнительная литература:**

4. Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин Б.В. Управленческие решения М.:

Юнити-Дана, 2005.

5. Баттрик Р. Технология принятия эффективных управленческих решений.– Спб.: Питер, 2006.

6. Юкаева В.С. Управленческие решения. – М.: Издательский Дом Дашков и К, 2007.

**Интернет-ресурсы**

7. http://www.finmanagement.ru/persona/persona003/persona003.htm

(Библиотека финансового менеджера. Содержание и стадии процесса

принятия управленческих решений).

8. http://www.mistral.ru/content/43073.shtml (Книга 'Разработка

управленческих решений: Учебник для вузов).