**Содержание**

1. Введение
2. Понятие, значение и место управленческих решений в процессе управления.
3. Характеристика, классификация и требования к управленческим решениям.
4. Технология принятия и реализации управленческих решений.
5. Экономическая и социальная эффективности управленческих решений
6. Заключение
7. Библиографический список

**1. Введение**

Управленческие решения – один из наиболее важных процессов. От его эффективности в значительной степени зависит успех дела. Только профессиональный менеджер владеет технологиями выработки, принятия, реализации управленческих решений, без которых эффективное управление организацией в сложной экономической обстановке практически невозможно. Каждый менеджер знает, что, прежде чем начинать какое- либо дело, необходимо определить цель своих действий: стратегическую (на долговременную перспективу) и тактическую (для конкретного действия).

Цели должны быть конкретными и измеримыми, т.е. для каждой цели должен существовать критерий, который позволил бы оценить степень ее достижения. Если такого критерия нет, то невозможна реализация одной из основных функций управления – контроля. И в этом смысле цель, степень достижения которой можно количественно измерить, всегда лучше цели, сформулированной лишь словесно.

Не менее важное профессиональное качество менеджера – умение предвидеть. Тот, кто не умеет предвидеть, не может управлять.

Внешняя и внутренняя среда, в которой функционирует организация, подвержена непрерывным изменениям, степень значимости которых различна. Чтобы не оказаться в ситуации водителя, не заметившего резкого поворота дороги, контроль за состоянием внешней и внутренней среды организации должен осуществляться непрерывно.

Именно результаты оценки эффективности и контроля управленческих решений являются основанием для руководителей организации корректировать принятые ранее решения, если отклонения в ходе реализации принятых ранее решений значительны.

Только правильно оценив возможные потери и выигрыши, разработав программу действий по предотвращению возможных отрицательных последствий, можно принять эффективное управленческое решение.

**2. Понятие, значение и место управленческих решений в процессе управления**

Одно из множества определений менеджмента формулируется как сбор информации, разработка решений и организация их выполнения, что подчеркивает высокую значимость решений в управленческой деятельности.

Разработка эффективных решений - основополагающая предпосылка обеспечения конкурентоспособности продукции и фирмы на рынке, формирования рациональных организационных структур, проведения правильной кадровой политики и работы, регулирования социально-психологических отношений на предприятии, создания положительного имиджа и др.

На уровне предприятий и объединений число документально оформленных решений достигает в среднем трехсот в год, на более высоких уровнях их значительно больше. Выборочный анализ показывает, что четвертую часть всех решений (до 25%) можно было не принимать из-за их неисполнимости. Происходит это по самым разным причинам: нелепости целей, сложности контроля, "обтекаемости" принимаемых мер, отсутствия, сроков выполнения, закрепляемости ответственности за конкретными лицами. По существу отмеченное свидетельствует о браке в управленческой деятельности, порождающем серьезные экономические и социальные последствия (упущенную возможность, нерациональные затраты времени и средств, безответственность, снижение трудовой активности, разложение здорового психологического климата в коллективах). Поэтому организация глубокой проработки управленческих решений, грамотное оформление и соблюдение методологических принципов проведения этой работы приобретают особую актуальность.

Проблема принятия решений носит фундаментальный характер, что определяется ролью, которую играют решения в любой сфере человеческой деятельности. Исследования этой проблемы относятся к числу междисциплинарных, поскольку выбор способа действий - это результат комплексной увязки различных аспектов: информационного, экономического, психологического, логического, организационного, математического, правового, технического и др.

Синтезируя различные компоненты, управленческие решения выступают способом постоянного воздействия управляющей подсистемы на управляемую (субъекта на объект управления), что, в конечном счете, ведет к достижению поставленных целей. Это постоянное связующее звено между двумя подсистемами, без которого предприятие как система функционировать не может. Данное обстоятельство подчеркивает определяющее место управленческого решения в процессе управления (рис. 1).

Принятие решений - это выбор из множества наиболее предпочтительной альтернативы. Под решением же понимается:

элемент множества возможных альтернатив;

нормативный документ, регламентирующий деятельность системы управления;

устные или письменные распоряжения необходимости выполнения конкретного действия, операции, процесса;

регламентируемая последовательность действий для достижения поставленной цели;

нечто, отражающее осуществление поставленной цели (материальный объект, число, показатель и др.);

**Управляющая подсистема управления –**

**субъект принятия решения**

Управленческие решения (прямая связь)

(обратная связь)

Информация об исполнении решения

**Управляющая подсистема управления –**

**объект исполнения решения**

В экономической литературе понятие "решение" также неоднозначно и рассматривается как процесс, как акт выбора и как результат выбора. Решение как процесс предполагает временной интервал, в течение которого оно разрабатывается, принимается и реализуется. Решение как акт выбора включает этап принятия решений с соблюдением особых правил. Решение как результат выбора - это волевой акт, ориентированный на наличие альтернатив, сопредельных целей и мотивов поведения лица, принимающего решение.

Авторы работ по менеджменту в определение понятия "управленческое решение" включают организационные, психо­логические аспекты, положения общей теории принятия реше­ний. Так, управленческое решение формулируется как:

* продукт управленческого труда, организационная реакция на возникшую проблему;
* выбор определенного курса действий из возможных вариантов;
* выбор предварительно осмысленной цели, средств и методов ее достижения;
* выбор способа действий, гарантирующего положительный исход той или иной операции.

Представляется наиболее удачным, в комплексе, учитывающем отдельные аспекты данного феномена, следующее определение.

Управленческое решение на предприятии представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии.

Исходя из приведенного определения можно выделить ряд аспектов решения: организационный, психологический, социальный, информационный, экономический.

Организационный аспект проявляется в организации, как разработки, так и выполнения управленческого решения. При этом реализуется ряд его функций, а именно направляющей, координирующей и мотивирующей, свидетельствующих о многогранности данного понятия.

Направляющая функция решений проявляется в том, что они принимаются исходя из долговременной стратегии развития предприятия, конкретизируются в многообразных задачах. Одновременно решения являются направляющей основой для реализации общих функций управления - планирования, организации, контроля, мотивации, которые реализуются через посредство решений.

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

Мотивирующая функция решений реализуется через систему организационных мер (приказы, постановления, распоряжения), экономических стимулов (премии, надбавки), социальных оценок (морально-политические факторы трудовой активности: самоутверждение личности, творческая самореализация).

Эффективность каждого управленческого решения в значительной мере зависит от выполнения и соотношения указанных функций как в ходе его подготовки, так и на этапе внедрения. С учетом этого управленческое решение становится реальным инструментом достижения поставленных целей.

Важно социальное содержание выбранного способа действий, так как оно отражается на жизни менеджера, всех, кто с ним работает, то есть на интересе организации, коллектива. Не всякое экономически выгодное решение может быть эффективным в социальном плане. Примером тому может служить решение о росте производительности труда, сопряженное с нарушением техники безопасности, ухудшением условий труда работающих. В связи с этим чувство ответственности не должно покидать руководителя при выборе окончательной альтернативы. Просчет функционального исполнителя в аппарате управления (например, экономиста при определении нормы выработки для рабочего) имеет частный характер, ошибка руководителя при принятии решений является своего рода браком и отражается на результатах работы, политике предприятия в целом, а в крайних случаях может привести к банкротству, потере рабочих мест, иметь глубокие социальные последствия.

Управленческое решение в повседневной практике является продуктом управленческого труда, мыслительной деятельности человека.

**3. Характеристика, классификация и требования к управленческим решениям**

Управленческие решения могут быть классифицированы, например, по следующим признакам:

по степени формализации;

по надежности исходной информации (на основе надежной информации, в условиях риска, на базе неполной и неточной информации);

по длительности последствий (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные);

по уровням планирования (стратегические, тактические и оперативные);

по частоте или повторяемости (одноразовые или повторяющиеся, рутинные);

по степени охвата (общие для всего предприятия и узкоспециализированные);

по виду процесса принятия решения (комплекс решений и выполняемые последовательно);

по числу ЛПР (единоличные, индивидуальные или групповые, коллективные);

по организационному распределению (централизованные и децентрализованные);

по господствующему образу мышления (дискурсивные (рациональные, обдуманные) и интуитивные (спонтанные);

по учету изменения данных (жесткие и гибкие);

по степени их независимости друг от друга (автономные и дополняющие друг друга);

по сложности (простые и сложные) и т.д.

Необходимость введения различных классификаций управленческих решений вызвана тем, что выделяемые в их результате решения требуют принципиально разных методов, а иногда даже принципов анализа. Построение классификаций УР может быть полезно менеджеру для формирования своеобразных метарешений, т.е. решений относительно самих решений, относительно того, к какому классу их отнести и какие подходы применить.

Рассмотрим для иллюстрации не упомянутую выше классификацию решений в зависимости от степени их новизны, подразделяющиеся на запрограммированные и незапрограммированные управленческих решений (Саймон).

Программа - это детализированная последовательность действий, имеющая некоторую цель или задание и отвечающая на реакцию системы и внешней среды. Соответственно, запрограммированные решения - это предельно детализированная последовательность действий в строго определенных ситуациях. Достоинства такого подхода очевидны: снижается вероятность ошибки, уменьшается время на принятие решения, с исполнителя снимается ответственность.

Однако понятно, что подобный точный алгоритм годится лишь для строго определенной ситуации. Следовательно, ее неверная идентификация может привести к большим потерям. Кроме того, в некоторых ситуациях, с течением времени такая схема может стать неэффективной или даже ошибочной. Помимо всего прочего жесткая регламентация деятельности делает работу исполнителей неинтересной, лишает их инициативы и снижает внимание. Как правило, чем выше уровень управления, на котором принимается решения, и чем больше их важность, тем меньше доля запрограммированных решений.

Незапрограммированные решения используются в качественно новых, нестандартных, сложных ситуациях, связанных с воздействием неизвестных факторов.

Таким образом, рассмотрены две полярные ситуации: решения полностью запрограммированные и незапрограммированные, их достоинства и недостатки. Реальные ситуации обычно расположены где-то посередине, и менеджер, ориентируясь на особенности своего объекта управления и исходя из имеющихся плюсов и минусов, должен сам определить, в какой мере разрабатываемое им решение относится к тому или иному классу и какие его составные части следует алгоритмизировать.

К концу 70-х годов стало ясно, что основной проблемой практического использования математических моделей является не "проклятие размерности", т.е. слишком большой для вычислительных машин того поколения объем счета. Принципиальные ограничения применения возникли из-за того, что стандартные модели плохо описывали реальные ситуации, а разработка индивидуальных была слишком дорогой и сложной. Возникла идея "гибкого" моделирования, основанная на использовании определенного набора вариантов отдельных блоков, отбираемых и настраиваемых применительно к конкретной ситуации по определенным, заранее сформулированным правилам.

К перечню современных незапрограммированных средств формирования управленческих решений можно отнести экспертные системы. Кроме того, изменился сам подход к образованию менеджеров, согласно которому вместо точных решений применительно к той или иной ситуации даются правила формирования этих решений.

**4. Технология принятия и реализация управленческих решений**

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех 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 также выявляются и формируются проблемы, требующие решения.

На стадии принятия решения осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; производится 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 целью управленческой деятельности является нахождение таких 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 многовариантного расчета, и интуитивными, которые, хотя и экономят время, но содержит 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 предвидения 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, настолько 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 экономоко- математических методов.

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

1) 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;

2) метод, основанный на понятии "здравого смысла", когда управляющий,

принимая решения, обосновывает их последовательными доказательствами,

содержание которых опирается на накопленный им практический опыт;

3) метод, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий 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 науке управления. Она предполагает необходимость всесторонне 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 известна 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.

Требования, предъявляемые к технологии менеджмента, и важнейшие области принятия решений

Требования, предъявляемые к технологии менеджмента, можно свести к следующему:

* формулирование проблем, разработка и выбор решения должны быть сконцентрированы на том уровне иерархии управления, где для этого имеется соответствующая информация;
* информация должна поступать от всех подразделений фирмы, находящихся на разных уровнях управления и выполняющих различные функции;
* выбор и принятие решения должны отражать интересы и возможности тех уровней управления, на которые будет возложено выполнение решения или которые заинтересованы в его реализации;
* должна строго соблюдаться соподчиненность в отношениях в иерархии управления, жесткая дисциплина, высокая требовательность и беспрекословное подчинение.

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

1) Использование иерархии в принятии решений осуществляется большинством фирм с целью координации деятельности и усиления централизации в управлении.

2) 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 межфункциональной группы назначается один из ее членов или вышестоящий руководитель, который может заменяться другим специалистом по ходу выполнения работ.

3) 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.

4) Использование шипов в принятии решений нацелено па координацию

деятельности фирмы в центом. Планирование является тем важным видом

управленческой деятельности, на который руководители тратят значительную часть своего времени. В ходе составления планов осуществляется процесс сочетания интересов и целей между различными уровнями управления. Системы контроля и бухгалтерского учета 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 высшим руководителями фирмы или руководителями производственных отделений.

На практике существуют и другие способы определения целесообразности

капиталовложений. К ним, в частности, относятся расчеты: по срокам

окупаемости; по влиянию инвестиций на дивиденды; по акциям текущего года; по сравнению данной нормы окупаемости с общей нормой по фирме в целом.

Независимо от того, какой метод для выработки решения используется фирмой, каждое решение о капиталовложениях должно следовать общей системе планирования и утверждение капиталовложений.

Производственные отделения и предприятия активно участвуют в разработке нового продукта, но им отводится важная роль на этапах проверки технологичности конструкторских идей, освоения нового продукта и запуска его в производство.

Внедрение новой продукции является одной из наиболее трудных задач, решаемых в производственных отделениях, Ее выполнение требует координации усилий работников различных подразделений: по конструированию. технологичности, производству и сбыту. Нередко в группу разработчиков новой продукции входят и представители заказчика. Члены группы по разработке новой продукции могут иметь различную заинтересованность. Так, обычно инженеры-конструкторы заинтересованы в создании технически передового продукта; производственники стремятся снизить себестоимость продукции в рамках используемой технологии;

заказчики заинтересованы в низкой себестоимости нового изделия и в том, чтобы оно отвечало их требованиям.

Привлечение заказчика к разработке нового изделия часто оказывается решающим для его успеха на рынке. Новая продукция, выпускаемая всего одной фирмой- монополистом на рынке, позволяет ей увеличить объемы продаж за счет привлечения новых покупателей, поставок новой продукции своим старым клиентам, переманивая покупателей от других фирм, выпускающих аналогичную продукцию, но старых образцов. Поскольку инновации и новая продукция резко повышает конкурентоспособность фирмы, они являются предметом коммерческой тайны, и фирмы стремятся как можно быстрее их запатентовать.

Механизм принятия управленческих решений

Технология менеджмента имеет следующий механизм:

1. Общее руководство принятия решений.

2. Правила принятия решений.

3. Планы в принятии решений.

4. Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия.

5. Целевые группы и их роль в принятии решений (групповое взаимодействие на равных уровнях).

6. 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.

1) 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 решений по линейным должностям. Каждый руководитель решает свои проблемы со своим непосредственным руководителем, а не с вышестоящим руководителями, минуя своего непосредственного руководителя. Такой механизм характерен для американского менеджмента.

2) Правила 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 формируются в среднем управляющем звене в виде различных инструкций.

Стратегические правила, или деловая политика включает такие виды решений, как определение типа выпускаемых изделий и услуг, вида заказчиков, организация сбытовой сети, способов установления цен, условий и гарантий при продаже изделий фирмы и др. Стратегические правила обычно формируются 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 также размер дивидендов, оплату высших управляющих и премиальные выплаты, схемы должностных окладов, лимиты капиталовложений, в пределах которых руководители могут распоряжаться финансовыми средствами

фирмы.

3) 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 изменившимися условиям. В американских компаниях планы являются важнейшим инструментом координации деятельности на крупных предприятиях в целях увязки стратегического и оперативного управления.

Производственное отделение или СЦХ—это низовой уровень ответственности в фирме за законченный цикл хозяйственной деятельности, т.е. за разработку, производство, сбыт соответствующей продукции и услуг. Плановыми показателями для них являются объем продажи, прибыль, капиталовложения. Каждое производственное отделение или СЦХ после этого готовит детальный годовой план, который содержит прогноз по таким показателям, как объем реализации каждого вида изделия, доходы от новых изделий, издержки производства, прибыль, уровень занятости, капиталовложения. Вариант плана обсуждается руководителем производственного отделения с вышестоящим руководителем (вице-президентом), после чего по окончательному варианту принимаются решение, которое становится 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 собственные решения, обязательные для выполнения.

4) 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 получающий 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 или 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 он не имеет административной власти, какую получают линейные руководители.

5) 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 на 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.

6) 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.

Концепция разработки управленческого решения в условиях кризиса На современном этапе Россия находится в условиях глубокого системного кризиса. Поэтому особое внимание следует обратить на то, каким образом организации выжить в данных условиях. Для этого была разработана концепция антикризисного управления, в ее основу лег опыт многих зарубежных стран, а также отдельных компаний. Наиболее важным этапом в антикризисном управлении является разработка и принятие управленческого решения (РУР). Классическое представление о РУР и всем антикризисном управлении далеко несовершенно. По сути дела для выхода из кризиса предлагаются стандартные схемы и инструменты. Это является принципиальной ошибкой, так как для решения любой проблемы метод

должен соответствовать ей (проблеме). То есть для того чтобы срубить дерево, лучше взять топор, а не лопату. (Хотя в конечном итоге лопатой тоже можно срубить дерево, однако затраты времени и сил будут гораздо больше).

Для принятия решения в условиях кризиса необходимо понять его природу.

Если представить организацию как систему, то тогда кризис представляет собой нарушение взаимосвязей между элементами этой системы (несоответствие задачи, стоящей перед элементом, реальным его действиям). При этом необходимо отметить, что кризис может проявляться на разных уровнях (макро, микро).

Для предотвращения кризиса или для выхода из кризисной ситуации необходимо использовать многомерный (многоуровневый) анализ системы. То есть для того чтобы представить реальную проблему, стоящую перед организацией в условиях кризиса, необходимо попытаться выйти за рамки рассматриваемой ситуации (посмотреть на проблему с другой стороны). Это не может быть реализовано по средствам традиционных методов, они являются стереотипными и не отражают реальной действительности. Необходимо также отметить, что для выхода из кризиса нельзя применять те технологии управления, которые по сути дела и привели в кризисную ситуацию.

Особенностью традиционных методов является максимальное упрощение

происходящих процессов с целью их скорейшего изучения (анализ и синтез). При этом происходит значительное сужение области возможных решений, так как стереотипное мышление не позволяет выходить за рамки изучаемого объекта. Важную роль в концепции антикризисного управления должны играть методы профилактики кризисов, то есть проблемы необходимо предвидеть заранее и делать все, чтобы они не проявились.

Таким образом, перед организацией в целом и перед ее руководителем

(руководителями высшего и среднего звена), как лицом, принимающим решение, стоит проблема поиска принципиально новых схем принятия управленческих решений.

Такая схема уже существует, она основана на принципах генерирующего мышления и позволяет широко использовать так называемую технологию творческого решения проблем (эвристический подход).

**5. Экономическая и социальная эффективность управленческих решений**

В теории принятия решений отдельные авторы выделяют понятия «управленческие решения» и «управленческие действие». При этом под управленческими решениями понимается внутренняя мыслительная деятельность субъекта управление (руководителя, коллегиального или коллективного органа) разрешению проблемной ситуации. Управленческие действия – это внешне наблюдаемые процессы деятельности управленческих работников по обеспечению выполнения управленческого решения. Принятие решения можно характеризовать как промежуточную фазу между решением и действием, включающую воздействие на социальную среду разработчиков и исполнителей принятого решения.

С учетом сказанного понятие «эффективность решений» можно рассматривать как эффективность разработки решения и эффективность реализации управленческих решений, что соответствует двум стадиям (этапам) процесса принятия управленческих решений. На каждом из них могут использоваться свои подходы к оценке и показатели эффективности.

Под эффективностью в общем виде понимается результативность чего-либо (производства, управления, труда). В экономической теории различают два вида эффективности: экономическую и социальную. Экономическая эффективность (Ээ) характеризуется отношением полученного результата (Р) к затр атам (З)

;

Социальная эффективность выражает степень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков) на товары, услуги.

Следует отметить, что в теоретическом и методическом плане вопросы оценки эффективности управленческих решений, как и управления в целом, разработаны еще недостаточно. Поэтому чаще всего эффективность оценивается на качественном уровне и выражается динамикой объемных и качественных показателей: производства продукции, товарооборота, издержек производства и обращения, прибыли и других, отражающих результаты деятельности коллектива предприятия в целом. При этом, как правило, не выделяется эффективность поэтапная (разработки и реализации решений).

К оценке эффективности решений подходят с позиции практика - критерий истины. С этим трудно не согласиться хотя, с другой стороны, научно обоснованные проекты решений могут по разным причинам игнорироваться практикой. И это явление, к сожалению, не столь редкое в хозяйственной жизни. Не случайно, например, утвердилось мнение, что к моделированию как методу разработки решений проявляется страх пользователей, так как порой уровень методов моделирования превосходит уровень лиц, принимающих решение. Очевидно, с течением времени сложность практического использования экономико-математических методов утратит свою значимость, чему способствует широкая компьютеризация сферы управления.

В состав качественных показателей эффективности разработки управленческих решений могут быть включены:

* своевременность представления проекта решения,
* степень научной обоснованности решений (использование научных методов разработки, современных подходов), — многовариантность расчетов, применение технических средств,
* ориентация на изучение и использование прогрессивного отечественного и зарубежного опыта,
* расходы, связанные с разработкой проектов решений,
* численность занятых в разработке решений (специалистов, привлеченных работников предприятия), стоимость и сроки реализации проекта, количество соисполнителей на этапе разработки решений,
* использование внешних консультантов в ходе разработки вариантов решений,
* степень риска в реализации решений и др.

Количественная оценка эффективности управленческих рещений во многом затруднена из – за специфических особенностей управленченского труда, которые состоят в том, что:

* управленческий труд, включая выработку и принятие решений, преимущественно творческий, трудно поддается нормированию и учету;
* реализация решения сопряжена с определенными социально-психологическими результатами, количественное выражение которых еще более затруднительно, чем экономических;
* результаты реализации решений проявляются oпосредованно через деятельность коллектива предприятия в целом, в котором сложно выделить долю затрат труда управленческого. В итоге отождествляются результаты труда разработчиков решений и исполнителей, на которых направлено управленческое воздействие;
* из-за существующих трудностей нередко отсутствует текущий контроль за реализацией решений, в результате деятельность оценивается за прошедший период, устанавливается ориентация на будущее с учетом факторов, оказавших влияние в прошлом, хотя в будущем они могут и не проявиться;
* затрудняет оценку эффективности решений и временной фактор, поскольку их реализация может быть как оперативной (сиюминутной), так и развернутой во времени (в течение дней, недель, месяцев и даже лет). Динамизм хозяйственной жизни может преподносить нюансы, в совокупности искажающие величину ожидаемой результативности решений;
* затруднено и количественное выражение характеристик качества решений как основной предпосылки их эффективности, а также действий и взаимодействия отдельных работников.

Как видим, спектр причин, затрудняющих количественную оценку управленческих решений, достаточно широк. Тем не менее теорией и практикой управления разработаны некоторые методологические подходы и методические приемы для ее проведения.

Методологические подходы к оценке эффективности решений

При всех сложностях оценки эффективности управленческого труда в большей мере разработаны теоретико - методологические и методические приемы оценки эффективности отдельных мероприятий, чем управления в целом. Так, известны методы оценки эффективности внедрения новой техники, автоматизированныхсистем управления и др.

До недавнего времени для характеристики экономической эффективности управления на государственном уровне среди других использовался обобщающий показатель - национальный доход (вновь созданная стоимость) за конкретный период времени на уровне отрасли - показатель производительности труда, на уровне предприятия - прибыль.

Один из известных подходов к оценке эффективности управления состоит в использовании понятий «эффективность в широком смысле» и «эффективность в узком смысле». Под эффективностью в широком смысле понимается результат деятельности достигнутый за счет труда всего коллектива (включая работников аппарата управления). В узком смысле эффективность выражает результативность собственно управленческой деятельности. В одном и другом смыслах для характеристики эффективности применяются обобщающие показатели и система линейных показателей экономической и социальной эффективности.

Для оценки экономической эффективности управления в широком смысле используются следующие обобщающие показатели: эффективность ресурсная и эффективность затратная.

Частных показателей экономической эффективности деятельности трудового коллектива очень много (более 60-ти). Среди них: рентабельность, оборачиваемость, окупаемость капиталовложений, фондоемкость, фондоотдача, производительность труда, соотношение роста заработной платы и производительности труда и т.д.

Обобщающими показателями социальной эффективности в широком смысле могут быть:

- степень выполнения заказов потребителей;

- доля объема продаж фирмы на рынке и др.

Частными показателями социальной эффективности являются:

- своевременность выполнения заказа;

- полнота выполнения заказа;

- оказание дополнительных услуг;

- послепродажный сервис и др.

Экономическую эффективность управления (Эу) в узком смысле характеризуют следующие показатели:

обобщающий показатель 

Частные показатели:

- доля административно-управленческих расходов в обще сумме затрат предприятия,

- доля численности управленческих работников в общей численности работающих на предприятии,

- нагрузка управляемости (фактическая численность paботающих на одного работника аппарата управления) и др.

Обобщающими показателями социальной эффективности в узком смысле являются:

- доля решений, принятых по предложению работников трудового коллектива;

- количество работников, привлеченных к разработке управленческого решения.

К частным показателям социальной эффективности относятся: степень технической оснащенности управленческого труда, текучесть работников аппарата управления, квалификационный уровень кадров и т.п.

Оценка эффективности управления может осуществляться за различные календарные отрезки времени (месяц, квартал, год). Динамика этих показателей, а также сопоставление с аналогичными данными однородных предприятий, работающих в подобных природно - географических и экономических условиях, позволяют сделать вывод об эффективности работы аппарата управления.

Изложенный подход к оценке эффективности правомерен как для характеристики результативности работы аппарата целом, так и для оценки конкретных решений. Эффективность отражает результативность, в истекшем периоде. Эта изложенная методология оценки вполне приемлема для отдельных управленческих решений. По данной схеме, например, может осуществляться оценка эффективности стратегических решений. По тактическим решениям оценка эффективности возможна не в столь глобальном варианте, а допуская некоторое упрощение расчета.

Заслуживает внимания и другой подход к оценке эффективности управленческих решений, ориентированный на использование объемных показателей и удельных качественных показателей. Рассмотрим его применительно к маркетинговой деятельности торговой организации. Предварительно отметим исходные положения методологического характера.

Во-первых, результативность маркетинга проявляется через эффективность коммерческих решений, принятых по материалам проведенных мероприятий по изучению спроса. Под эффективностью мероприятий (проведенных в рамках принятого решения) понимается соизмерение затрат на их организацию проведение и полученных результатов;

во-вторых, правомерно при оценке использовать понятие совокупный экономический эффект, т.к. в достигнутых результатах содержится доля труда работников разных специальностей (товароведов, продавцов и др.). Наряду с совокупным возможно исчисление экономического эффекта, который может быть отнесен к деятельности только маркетинговой службы.

в-третьих, хозяйственные организации, действующие на рынке, ориентированы, с одной стороны, на реализацию миссии по удовлетворению запросов потребителей, с другой - на повышение экономических показателей своей деятельности. Поэтому оценка эффективности решений включает расчет социальной и экономической эффективности;

в-четвертых, точный расчет эффективности решений требует строгого учета доходов и расходов по отдельным товарным группам, что весьма затруднительно. Поэтому рекомендуется использование так называемых, удельных показателей - прибыль на 1 млн. руб. товарооборота и издержки обращения на 1 млн. товарных запасов (либо на 1 тыс. рублей товарооборота издержек).

При анализе годовой эффективности коммерческих решений целесообразно принимать во внимание факторы организационно-технического порядка, при которых совершалась их разработка: качественный состав работников, укомплектованность специалистами, стабильность кадров, обеспеченность вычислительной техникой и др. Это способствует повышению степени объективности оценки. Одновременно по результатам анализа условий работы могут приниматься необходимые меры по ее улучшению.

Разработка и реализация решений, обеспечивающих всегда высокую эффективность, - трудная задача и для опытных руководителей. По разным причинам эффект может не соответствовать ожидаемому. Однако постоянным должно быть стремление к максимизации эффекта, ибо недостаточная эффективность квалифицируется как « брак » в работе менеджера. Отдельные известные экономисты неэффективную работу считают безнравственной. В данном контексте заслуживает внимания рассмотрение вопросов ответственности руководителей, в том числе нравственной, за принятие управленческих решений.

**6. Заключение**

Центральное место в процессе управления при­надлежит управленческому решению, Решение — это выбор альтернативы. Вместе с тем решение — это ре­зультат управленческого труда, который в конечном счете повышает или снижает эффективность функцио­нирования предприятия. Решения, принимаемые в процессе управления, классифицируют по различным признакам: уровню управления; масштабу воздейст­вия; содержанию; характеру; форме подготовки и при­нятия; частоте повторяемости и в зависимости от пол­ноты и достоверности информации.

К управленческим решениям предъявляется ряд общих требований, важнейшими из которых являются минимум корректировок, сбалансированность прав и обязанностей менеджера, принимающего решение, единство распорядительства, согласованность, обо­снованность, конкретность, полномочность, своевре­менности

Процесс подготовки, принятия и организации вы­полнения управленческих решений подразделяется на три фазы, каждая из которых в свою очередь включа­ет определенные этапы. Так, фаза подготовки управ­ленческого решения состоит из следующих этапов: уяснение проблемы, анализ исходной ситуации, по­становка задачи, разработка, вариантов решения. Фаза принятия управленческого решения подразуме­вает два этапа: анализ предлагаемых вариантов и выбор оптимального " варианта. Заключительная

фаза — организация выполнения управленческих решений охватывает такие элементы, как доведение за­даний до исполнителей, формирование и исполнение организационного плана, контроль исполнения.

В целях оптимизации управленческих решений ис­пользуются методы математического моделирования, метод экспертных оценок, мозгового штурма (мозго­вая атака), теория игр.

Подготовка, принятие и организация выполнения управленческих решений требуют информационного обеспечения. Информация — это совокупность сооб­щений об изменениях в системе управления и ок­ружающей ее среде. Информация, используемая в процессе управления торговлей, классифицируется по различным признакам. В частности, различают инфор­мацию: торгово-оперативную; входящую, исходящую и внутреннюю; первичную и производную; хранящуюся определенный срок и хранящуюся постоянно; одно­кратного и многократного использования,

Основным носителем информации является доку­мент. Все виды работ по оформлению, написанию и обработке документов охватывает делопроизводст­во — специальный раздел управления.

1. **Библиографический список**
2. Основы менеджменты под ред. Румянцевой, Издательство: М.: ИНФРА-М Год: 2007;
3. Гражданский Кодекс Российской федерации;
4. Федеральный закон о Бухгалтерском Учете;
5. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури «Основы менеджмента» Издательство: Вильямс, 2007 г.
6. Основы менеджмента. Веснин В.Р. Издательство: Проспект (ТК Велби), Год: 2007
7. «Основы менеджмента. Учебное пособие» Пустынникова Екатерина Васильевна, Издательство: Кнорус, год выпуска: 2010,