Министерство Образования Российской Федерации

Саратовский Государственный Социально – Экономический Университет

Кафедра Менеджмента

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

На тему:

**«Управленческие решения в аспектах современного менеджмента».**

Подготовил: студент III курса,

5 группы, ФЭМ, УК

Гермашев А. А.

Научный руководитель: д. э. н.,

профессор Герман И. М.

Саратов

2004

# Введение

В процессе управления производственной системой непрерывно возникают ситуации, когда руководители различных уровней (от мастера до министра) сталкиваются с необходимостью выбора какого-либо одного из нескольких возможных вариантов действий. Выработка и принятие решения – узловая процедура в деятельности руководителя, которая определяет весь дальнейший ход процесса управления, в особенности конечный результат управленческой деятельности.

Процесс принятия определенных управленческих решений в современном менеджменте занимает свою исключительную нишу. Среди множества проблем управленческих дисциплин, и менеджмента в частности, важнейшими, как ни странно, являются разработка, принятие и осуществление управленческого решения, представляющего собой основной инструмент управляющего воздействия. Решение — это всегда выбор альтернативы. К решениям относится как малозначащий выбор одежды для работы или меню второго завтрака, так и выбор места работы или спутника жизни. Хотя зачастую альтернатив множество, почти все каждодневные решения мы принимаем без систематичного продумывания. Что касается других решений, например, о том, куда направиться жить после окончания университета, или какой стиль жизни удовлетворил бы нас, то мы принимаем их после размышлений, длящихся дни, месяцы, годы. Иногда в силу неосознаваемых психологических факторов мы уделяем непропорционально много внимания определенным решениям. Однако в управлении принятие решения более систематизированный процесс, чем в частной жизни. Ставки зачастую много выше. Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации и других работников. Что еще важнее — управленческие решения могут сильно влиять на поведение и жизнь многих людей.

Решение относится к числу творческих операций в технологии управленческих работ. С одной стороны, по содержанию – это логико-мыслительная деятельность, выполняемая преимущественно руководящим персоналом. С другой стороны, решение – это эмоционально-психологический акт. Как никакой другой вид управленческой работы, решение обусловлено психофизиологическими чертами личности руководителя. Наконец решение выступает как управленческая процедура, следовательно, должна быть тщательно организована, регламентирована с помощью правовых норм.

Проблема выбора не является чисто академической. Она имеет весьма серьезное прикладное значение, которое неизбежно возрастает по мере усложнения хозяйственных ситуаций и управленческих задач, требующих решения. Об этом свидетельствуют и возрастающие масштабы потерь в результате даже небольших ошибок, допущенных в решении.

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Поэтому процесс принятия решений – центральный пункт теории управления. Наука управления старается повысить эффективность организаций путем увеличения способности руководства к принятию обоснованных, объективных решений в ситуациях исключительной сложности с помощью моделей и количественных методов.

В курсовой работе я постараюсь проанализировать особенности моделирования, типы используемых моделей и некоторые широко используемые методы принятия решений, а также методы прогнозирования, применяемые в рамках науки управления.

Под технологией принятия решений следует понимать состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами разработки и оптимизации альтернатив.

Для руководителя принятие решений не является са­моцелью. Основное, что должно заботить менеджера — не сам выбор альтернативы, а разрешение определенной управленческой проблемы. Для разрешения же пробле­мы очень часто требуется не единичное решение, а оп­ределенная последовательность решений и, главное, их осуществление. Поэтому решение — это не одномо­ментный акт, а результат процесса, развивающегося во времени и имеющего определенную структуру. Любое управленческое решение в менеджменте является связующим элементом, поскольку его принятие выступает составной частью любой управленческой функции. Таким образом, чтобы понять всю суть этого сложного процесса, необходимо поэтапно рассмотреть его стадии, или фазы. Для детального анализа процесса принятия управленческого решения, я считаю, что будет целесообразнее познакомиться вначале с их видами, а затем и моделью и методами его принятия и дальнейшей реализации.

# Глава 1. Процесс принятия решения и его структура.

### 1. 1. Виды управленческих решений.

В настоящее время в менеджменте принято выделять два уровня принимаемых решений: это индивидуальные и организационные[[1]](#footnote-1) решения. Индивидуальные решения носят порой неформальный характер, однако, не смотря на это, ответственность за последствия от их исполнения, в равной степени, лежит на плечах руководителя. Суть организационных решений заключается в выборе, который делает менеджер с целью выполнения своих обязанностей, закрепленных за его должностью. Цель данного решения – это обеспечение движения поставленной перед организацией целей. В свою очередь, организационные решения принято также подразделять на два основных блока.

К первому из них относятся так называемые запрограммированные управленческие решения. Они представляют результат реализации в определенной последовательности шагов, или действий, которые принимаются путём решения сложных математических уравнений. Как правило, число возможных альтернатив здесь ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направления, заданного организацией. Запрограммированные решения определены обстоятельствами и принимаются всегда в условиях «четкой видимости» дальнейшей перспективы. А для того, чтобы автоматически принимать подобные решения повторяющихся ситуациях, их можно стандартизировать и формализовать, что позволяет создать значительный временной резерв.

Незапрограммированные решения, в отличие от первой категории организационных решений, приходится принимать в условиях неопределенности, а порой даже и риска. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность шагов, руководитель должен разработать систему (процедуру) принятия решения, зависящего от множества факторов и предполагающего огромное количество вариантов выбора.

В качестве дополнения стоит отметить, что на практике не существует в чистом виде как запрограммированных, так и незапрограммированных управленческих решений. И лишь немногие запрограммированные решения настолько структурированы, что личная инициатива лица, их принимающего, полностью исключается. Выбор присутствует всегда, и этот выбор полезен тем, что при его удачном исполнении создаётся прецедент, который можно использовать в будущем для решения дальнейших проблем. В ситуациях выбора в условиях неопределенности сложную проблему можно разложить на отдельные составляющие, с которыми менеджер уже встречался, и имеет представление о дальнейшем ходе действий. Таким образом, принятие рационального и эффективного решения – область управленческого искусства, которое развивается с опытом, приобретенным руководителем в управленческих ситуациях различного масштаба и характера.

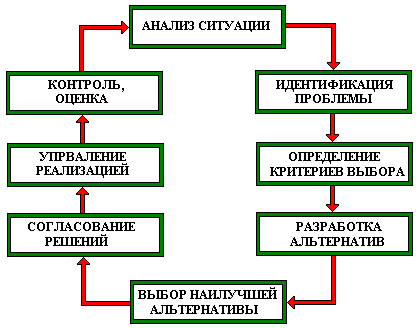
### 1. 2. Модель принятия управленческого решения менеджера.

Как известно, принятие решений — это циклическая последо­вательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии ре­шения и организации его выполнения. Наиболее целостное и наглядное представление о процессе принятия решений дает специфическая модель[[2]](#footnote-2), отражающая его основные стадии и порядок их следования (схема 1). Следует, однако, отметить, что модель эта является идеализированной, так как реальные процессы принятия решений, вследствие разнообразия организа­ций, ситуаций и проблем, требующих решения, как пра­вило, от нее отличаются. Таким образом, структура последовательного принятия управленческих решений во многом, фактически, определяется ситуацией и решаемой проблемой.

Рассмотрим же вкратце каждую из отдельных фаз процесса принятия управленческого решения менеджера.

*Схема 1.*

*Последовательность критериев принятия управленческого решения.*



***Анализ ситуации.*** Для возникновения необходимости принять управленческое решение, нужен сигнал о внеш­нем или внутреннем воздействии, вызвавшем или спо­собном вызвать отклонение от заданного режима функ­ционирования системы, т.е. наличие управленческой ситуации. Поэтому одним из важнейших условий при­нятия правильного решения является детальный анализ ситуации.

Анализ управленческой ситуации требует сбора и об­работки информации. Этот этап выполняет функцию восприятия организацией внешней и внутренней среды. Данные о состоянии основных факторов внешней среды и положении дел в организации поступают к менедже­рам и специалистам, которые классифицируют, анализируют информацию и сравнивают реальные значения контролируемых параметров с запланированными или прогнозируемыми, что в свою очередь позволяет им вы­явить проблемы, которые следует решать.

***Идентификация проблемы.*** Первый шаг на пути ре­шения проблемы — ее определение или диагноз, пол­ный и правильный. Как принято говорить, правильно сформулировать проблему — значит наполовину решить ее.

Существуют два взгляда на сущность проблемы. Со­гласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты или существует от­клонение от заданного уровня, например, мастер может установить, что производительность труда или качество изделий на его участке ниже нормы. В соответствии с другим, под проблемой следует понимать также и потенциальную возможность изменения каких-либо параметров в организации в ту, или иную сторону. Объединяя оба эти подхода, будем понимать под пробле­мой расхождение между желаемым и реальным состоянием управляемого объекта.

Выявление и формулировка проблемы — весьма сложная процедура. Дело в том, что в момент своего возникновения многие важнейшие проблемы слабо струк­турированы. Однако, не смотря на это, они не содержат очевидных целей, альтерна­тивных путей их достижения, представления о затратах и эффекте, связанных с каждым из вариантов, и доведе­ние этих проблем до количественной определенности (структурирование) требует от руководителей не только знаний и опыта, но и таланта, интуиции, творческого подхода.

Пользуясь медицинской терминологией, первый шаг в диагностировании сложной проблемы — установление симптомов. Общими симптомами болезни организации являются:

* ***низкие показатели*** — прибыль, объем продаж, произво­дительность труда, качество товаров и услуг;
* ***высокие показатели*** — издержки, текучесть кадров, многочисленные конфликты, напряженность в работе коллектива и тому подобное.

Выявление симптомов помогает определить пробле­му в общем виде, однако подобно тому, как различные болезни нередко имеют общие симптомы (головная боль может быть вызвана и обычным переутомлением и гипертонией), различные причины могут вызывать сход­ные организационные проблемы (низкое качество това­ра может быть следствием как изношенности оборудо­вания, так и недостаточной квалификации рабочих). Поэтому менеджеры должны более глубоко исследовать причины возникшей проблемы и не спешить устранять только ее симптомы.

Нельзя также забывать, что все элементы и работы в организации взаимосвязаны, а решение какой-либо про­блемы в одной части организации может вызвать появ­ление проблем в других. Поэтому, определяя решаемую проблему, следует стремиться к тому, чтобы число вновь возникающих при этом проблем было минимальным.

***Определение критериев выбора****.* Прежде чем рассмат­ривать возможные варианты решения возникшей про­блемы, руководителю необходимо определить показате­ли, по которым будет производиться сравнение альтер­натив и выбор наилучшей. Эти показатели принято на­зывать критериями выбора. Например, принимая реше­ние о приобретении нового оборудования, можно ори­ентироваться на критерии цены, производительности, эксплуатационных расходов, эргономичности и т.п., а в случае принятия решения о приеме на работу нового сотрудника, критериями выбора среди кандидатов могут быть: образование, опыт работы, возраст, личные каче­ства.

***Разработка альтернатив.*** Следующий важный этап — непосредственная разработка совокупности альтернативных решений проблемы. В идеале желательно выявить все возможные альтернатив­ные пути решения проблемы, только в этом случае ре­шение может быть оптимальным. Однако на практике руководитель не располагает (и не может располагать) такими запасами знаний и времени, чтобы сформулиро­вать и оценить каждую возможную альтернативу. Ме­неджеры хорошо понимают, что поиск оптимального решения очень труден, занимает много времени и до­рого стоит, поэтому они ищут не оптимальный, а доста­точно хороший, приемлемый вариант, позволяющий снять проблему и помогающий отсечь заранее непригодные альтернативы, критерии выбора, определенные на предыдущем этапе.

Наряду с положением, когда варианты решения про­блемы заранее известны или обнаруживаются без осо­бых трудностей, часто бывают ситуации, при которых решаемая проблема не встречалась раньше, т.е. возмож­ные альтернативы неизвестны, и их необходимо предва­рительно сформулировать. В таких случаях весьма по­лезным может оказаться коллективное обсуждение про­блемы и генерирование альтернатив (так называемый «мозговой штурм»).

***Выбор альтернативы.*** Разработав возможные вариан­ты решения проблемы, их необходимо оценить, т.е. сравнить достоинства и недостатки каждой альтернати­вы и объективно проанализировать вероятные результа­ты их реализации. Для сопоставления вариантов реше­ния необходимо иметь стандарты или критерии, по ко­торым их можно сравнивать. Такие критерии выбора были установлены на третьем этапе. С их помощью и производится выбор наилучшей альтернативы: для математического расчета рационального ее выбора используется специально построенное «дерево решений». Суть данного метода заключается в оптимизации критериев сложности проблемы и вероятности ее разрешения, а уже после этого можно вычислить и количество затраченного времени на разрешение проблемы, и связанные с этим издержки.

Поскольку выбор осуществляется, как правило, на основе нескольких критериев, а не одного, он всегда носит характер компромисса. Кроме того, при оценке возможных вариантов решения руководитель фактиче­ски имеет дело с прогнозными оценками сравниваемых величин, а они всегда вероятностные. Поэтому очень важно учитывать фактор риска, т.е. определять вероят­ность осуществления каждой альтернативы. Учет факто­ра риска приводит к пересмотру самого понятия наи­лучшего решения: им является не тот вариант, который максимизирует или минимизирует некоторый показа­тель, а тот, который обеспечивает его достижение с наи­более высокой степенью вероятности.

***Согласование решения.*** В современных системах управ­ления в результате разделения труда сложилось положе­ние, при котором подготавливают, разрабатывают реше­ние одни работники организации, принимают или ут­верждают — другие, а выполняют — третьи. Иначе гово­ря, руководитель часто утверждает и несет ответственность за решение, которого не разрабатывал, специали­сты, готовившие и анализировавшие решение, не участ­вуют в его реализации, а исполнители не принимают участия в подготовке и обсуждении готовящихся реше­ний. Принятие управленческих решений в организации довольно часто ошибочно рассматривается как индиви­дуальный, а не групповой процесс. Между тем, хотя ос­новные этапы последовательного принятия управленческих решений организациями и отдельными людь­ми совпадают, формирование решений в организации существенно отличается от инди­видуального принятия решения. Именно организация, а не отдельный руководитель, должна реагировать на воз­никающие проблемы. И не один руководитель, а все члены организации должны стремиться к повышению эффективности ее работы. Конечно, менеджеры выби­рают курс для организации, но чтобы решение было реализовано, необходимы совместные действия всех членов организации. Поэтому в групповых процессах принятия решений весьма существенную роль играет стадия согласования.

В идеальном случае исполнители будут действовать в соответствии с решениями менеджеров, однако практика далека от идеала и так происходит не всегда. Признание решения редко бывает автоматическим, даже если оно явно хорошее. Поэтому руководитель должен убеждать в правильности своей точки зрения, доказывать работни­кам, что его решение несет выгоды и организации, и отдельным ее членам. Практика показывает, что вероят­ность быстрой и эффективной реализации значительно возрастает, когда исполнители имеют возможность вы­сказать свое мнение по поводу принимаемого решения, внести предложения, замечания и т.п. Тогда принятое решение воспринимается как свое, а не навязанное «сверху». Поэтому лучший способ согласования решения — привлечение работников к процессу его принятия. Разу­меется, этот способ не надо абсолютизировать: встреча­ются ситуации, когда это невозможно или не рацио­нально и менеджер вынужден принимать решение еди­нолично, не прибегая к обсуждениям и согласованиям, но надо помнить, что систематическое игнорирование мнения подчиненных ведет к авторитарному стилю ру­ководства.

***Управление реализацией.*** Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы: для получения реального эффекта принятое решение должно быть реа­лизовано. Именно это и является главной задачей дан­ного этапа.

Для успешной реализации решения, прежде всего, не­обходимо определить комплекс работ и ресурсов и рас­пределить их по исполнителям и срокам, т.е. предусмот­реть, кто, где, когда и какие действия должен предпри­нять, и какие для этого необходимы ресурсы. Если речь идет о достаточно крупных решениях, это может потре­бовать разработки программы реализации решения. В ходе осуществления этого плана руководитель должен следить за тем, как выполняется решение, оказывать в случае необходимости помощь и вносить определенные коррективы.

***Обратная связь***. Еще одной фазой, входящей в процесс принятия управленче­ского решения и начинающейся после того, как решение начало действовать, явля­ется установление обратной связи. Однако у этой стадии последовательного принятия управленческого решения есть одна характерная особенность – она не является фактическим составляющим, или звеном цепи, а прослеживается, как бы, на подсознательном уровне, т. е. срабатывает и действует автоматически. На этой фазе происходит измере­ние и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Обратная связь, или поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения — позволяет руково­дителю скорректировать его, пока организации еще не нанесено значительного ущерба. Соизмерение последствий принятого решения и дальнейшая оценка его результативности выполняется руководством, прежде всего, с помощью функции контроля.

***Контроль и оценка результатов.*** Даже после того как решение окончательно введено в действие, процесс принятия решений не может считаться полностью за­вершенным, так как необходимо еще убедиться, оправ­дывает ли оно себя. Этой цели и служит этап контроля, выполняющий в данном процессе функцию обратной связи. На этом этапе производятся измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся по­лучить.

Не следует забывать, что решение всегда носит вре­менный характер. Срок его эффективного действия можно считать равным периоду относительного посто­янства проблемной ситуации. За его пределами решение может перестать давать эффект и даже превратиться в свою противоположность — не способствовать решению проблемы, а обострять ее. В связи с этим основная зада­ча контроля — своевременно выявлять убывающую эф­фективность решения и необходимость в его корректи­ровке или принятии нового решения. Кроме того, осуществление этого этапа является источником накопле­ния и систематизации опыта в принятии решений.

Проблема контроля управленческих решений весьма актуальна, особенно для крупных бюрократических ор­ганизаций. Можно принять немало разумных и полез­ных решений, но без рационально организованной сис­темы контроля исполнения они останутся в «недрах де­лопроизводства» и не дадут ожидаемого эффекта.

### 1. 3. Методы принятия управленческих решений.

Ведя разговор о моделях принятия управленческого решения, я считаю, что будет уместным рассказать и о методах их принятия. На современном этапе развития менеджмента, как экономической науки, всю методологию принятия управленческих (оперативных) решений принято подразделять на определенное число различных классификаций. К подобному роду классификаций можно отнести три основных, суть которых сводится к следующему.

1) Методы, основанные 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. Основной упор со стороны руководителя, ответственного за принимаемые им решения, здесь делается на его видении и оценке определенной ситуации. У этого метода, разумеется, есть свои плюсы и минусы. Плюсы заключаются в достаточно легком и свободном понимании менеджером основных положений поставленной пред ним задачи, то есть относительно лёгкое вхождение в суть проблемы. Однако, у этого метода принятия решений плюсов гораздо меньше, чем минусов, в число которых можно отнести и различия в квалифицированности руководителей (опыт и стаж работы); и несопоставимость с мнением большинства, следствием чего может явиться несогласованность в работе коллектива; и высокая степень риска; и зачастую стихийный характер принимаемого решения, и тому подобное.

2) Методы, основанные на понятии "здравого смысла", когда управляющий, принимая решения, обосновывает их последовательными догмами и доказательствами, содержание которых опирается на накопленный им практический опыт. Данный метод является полным антиподом предыдущего. Этому методу свойственна строгая последовательность действий, предшествующих принятию решения. Во-первых, прослеживается четкость и отлаженность процедуры принимаемого решения, следствием чего может являться более высокое качество решения и адекватность его принятия. Во-вторых, степень риска понести потери и убытки от принимаемых решений значительно ниже, чем в первом случае. И в-третьих, над разработкой и последующим принятием решения трудится не только руководитель, но и весь коллектив, что, несомненно, сказывается на эффективности таких решений.

3) Методы, основанные на научно-практическом подходе, предполагающем выбор оптимальных решений на основе переработки большого количества информации, и помогающем 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 всесторонней оценки самим руководителем конкретной обстановки и самостоятельность принятия им одного из нескольких вариантов возможных решений.

Поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение. Принятые решения поступают в исполнительные органы и подлежат контролю за их реализацией. Поэтому управление должно быть целенаправленным, должна быть известна цель управления. В системе управления обязательно должен соблюдаться принцип выбора принимаемого решения из определенного набора решений («Дерево решений»[[3]](#footnote-3)). 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.

#### **1. 3. 1. Методы моделирования решений.**

В процессе разрешения сложных проблем с целью усиления способности менеджеров к принятию обосно­ванных и объективных решений могут применяться раз­личные научные методы их разработки и оптимизации, арсенал которых принято делить на два основных класса:

* + методы моделирования;
  + методы экспертных оценок.

Методы моделирования (называемые также методами исследования операций) базируются на использовании математических моделей для решения наиболее часто встречающихся управленческих задач.

Разработка и оптимизация решения конкретной про­блемы методами моделирования — довольно сложная процедура, которая может быть представлена последова­тельностью основных этапов:

* постановка задачи;
* определение критерия эффективности анализи­руемой операции;
* количественное измерение факторов, влияющих на исследуемую операцию;
* построение математической модели изучаемого объекта (операции);
* количественное решение модели и нахождение оптимального решения;
* проверка адекватности модели и найденного ре­шения анализируемой ситуации;
* корректировка и обновление модели. Количество всевозможных конкретных моделей поч­ти также велико, как и число проблем, для решения ко­торых они разработаны. Подробное их рассмотрение вы­ходит за рамки настоящего учебника и является предме­том специальной учебной дисциплины, поэтому назовем лишь наиболее распространенные типы моделей.

***Модели теории игр.*** Большинство хозяйственных опе­раций можно рассматривать как действия, совершаемыев условиях противодействия. К противодействиям следу­ет относить такие, например, факторы, как авария, по­жар, кража, забастовка, нарушение договорных обяза­тельств и т. п. Однако наиболее массовым случаем про­тиводействия является конкуренция. Поэтому одним из важнейших условий, от которого зависит успех органи­зации, является конкурентоспособность. Очевидно, что возможность прогнозировать действия конкурентов яв­ляется существенным преимуществом для любой ком­мерческой организации. Принимая решение, следует выбирать альтернативу, позволяющую уменьшить сте­пень противодействия, что в свою очередь снизит сте­пень риска. Такую возможность предоставляет менедже­ру теория игр, математические модели которой побуж­дают анализировать возможные альтернативы своих дей­ствий с учетом возможных ответных действий конкурен­тов. Первоначально разработанные для военно-страте­гических целей, модели теории игр применяются и в бизнесе для прогнозирования реакции конкурентов на принимаемые решения, например, на изменение цен, выпуск новых товаров и услуг, выход на новые сегменты рынка и т.п.

Так, принимая решение об изменении уровня цен на" свои товары, руководство фирмы должно прогнозиро­вать реакцию и возможные ответные действия основных конкурентов. И, если с помощью модели теории игр бу­дет установлено, что, например, при повышении цены конкуренты не сделают того же, организация, чтобы не попасть в невыгодное положение, должна отказаться от этой альтернативы и поискать другое решение проблемы.

Следует, однако, отметить, что используются эти мо­дели довольно редко, так как они оказываются слишком упрощенными по сравнению с реальными экономиче­скими ситуациями, настолько изменчивыми, что полу­ченные прогнозы бывают не слишком достоверны.

***Модели теории очередей.*** Модели теории очередей, или оптимального обслуживания) используются для на­хождения оптимального числа каналов обслуживания при определенном уровне потребности в них. К ситуациям, в которых такие модели могут быть полезны, от­носятся, например, определение количества телефонных линий, необходимых для ответов на звонки клиентов, троллейбусов на маршруте, необходимых, чтобы на ос­тановках не скапливались большие очереди, или операционистов в банке, чтобы клиенты не ждали, пока ими смогут заняться, и т.п. Проблема здесь заключается в том, что дополнительные каналы обслуживания (больше телефонных линий, троллейбусов или банковских слу­жащих) требуют дополнительных ресурсов, а их загрузка неравномерна (избыточная пропускная способность в одни периоды времени и появление очередей в другие). Следовательно, нужно найти такое решение, которое позволяет сбалансировать дополнительные расходы на расширение каналов обслуживания и потери от их не­достатка. Модели теории очередей как раз и являются инструментом нахождения такого оптимального реше­ния.

***Модели управления запасами.*** Любая организация должна поддерживать некоторый уровень запасов своих ресурсов, чтобы избежать простоев или перерывов в технологических процессах и сбыте товаров или услуг. Для производственной фирмы необходимы определен­ные запасы материалов, комплектующих изделий, гото­вой продукции, для банка — денежной наличности, для больницы — лекарств, инструментов и т.д. Поддержание высокого уровня запасов повышает надежность функ­ционирования организации и избавляет от потерь, свя­занных с их нехваткой. С другой стороны, создание за­пасов требует дополнительных издержек на хранение, складирование, транспортировку, страхование и т.п. Кроме того, избыточные запасы связывают оборотные средства и препятствуют прибыльному инвестированию капитала, например, в ценные бумаги или банковские депозиты.

Модели управления запасами позволяют найти оп­тимальное решение, т.е. такой уровень запаса, который минимизирует издержки на его создание и поддержание при заданном уровне непрерывности производственных процессов.

***Модели линейного программирования.*** Эти модели применяют для нахождения оптимального решения в ситуации распределения дефицитных ресурсов при на­личии конкурирующих потребностей. Например, с по­мощью модели линейного программирования управ­ляющий производством может определить оптимальную производственную программу, т.е. рассчитать, какое ко­личество изделий каждого наименования следует произ­водить для получения наибольшей прибыли при извест­ных объемах материалов и деталей, фонде времени рабо­ты оборудования и рентабельности каждого типа изде­лия.

Большая часть разработанных для практического применения оптимизационных моделей сводится к зада­чам линейного программирования. Однако с учетом ха­рактера анализируемых операций и сложившихся форм зависимости факторов могут применяться и другие типы моделей. Скажем, при нелинейных формах зависимости результа­та операции от основных факторов — модели нелиней­ного программирования; а при необходимости включения в анализ фактора времени — модели динамического программирования; и, наконец, при вероятностном влиянии факто­ров на результат операции — модели математической статистики (например, корреляционно-регрессионный анализ).

#### **1. 3. 2. Методы оптимизации решений.**

Наилучший вариант решения, принятого на одном из уровней управляющей системы по какому-либо вопросу, называют оптимальным, а процесс поиска этого варианта - оптимизацией.

Сложность и взаимозависимость технических, организационных, социально-экономических и других аспектов управления современным производством приводят к тому, что принятие управленческого решения неизбежно затрагивает десятки и даже сотни разнообразных факторов, настолько переплетающихся друг с другом, что выделить и проанализировать их отдельно обычными аналитическими методами невозможно.

Многие факторы, определяющие или влияющие на выбор решения, по своей природе не поддаются количественной характеристике, другие - практически не могут быть измерены. Все это сделало необходимой разработку специальных методов, облегчающих выбор управленческих решений в сложных технических, организационных, экономических задачах (методы исследования операций, экспертные оценки и др.).

Методы исследования операций используются для выражения оптимальных решений преимущественно в следующих областях управления: планирование производства в крупном масштабе; организация производственных процессов на предприятиях; материально-техническое снабжение; организация перевозок.

Методы исследования операций базируются на использовании математических (детерминированных), вероятностных моделей, представляющих изучаемый процесс, систему или вид деятельности. Такие модели дают количественную характеристику проблемы и служат основой для принятия управленческого решения при поисках оптимального варианта. Насколько обоснованы эти решения, являются ли они лучшими из возможных, учтены ли и взвешены все факторы, определяющие оптимальное решение, каков критерий, позволяющий определить, что данное решение действительно наилучшее, - таков круг вопросов, имеющих большое значение для руководителей производства, и ответ на которые можно найти с помощью методов исследования операций.

Оптимизация решений заключается в сравнительном исследовании числовых оценок факторов, которые обычными методами оценить невозможно. Наилучшее из возможных для экономической системы решение является оптимальным, а наилучшее решение относительно отдельных элементов системы - субоптимальным.

Методы исследования операций призваны отыскать решения, которые были бы оптимальными для возможно большего числа предприятий, организаций или их подразделений. Количественные методы исследования операций основаны на достижениях экономико-математических и статистических дисциплин (оптимального программирования, теории массового обслуживания, теории игр, теории графов, математической статистики и др.).

Методы экспертных оценок[[4]](#footnote-4) применяются в случаях, когда задача полностью или частично не поддается формализации и не может быть решена известными математическими методами.

Экспертиза представляет собой исследование сложных специальных вопросов на стадии выработки управленческого решения лицами, обладающими специальными знаниями, опытом с целью получения выводов, мнений, рекомендаций, оценок. В ходе экспертных исследований используются новейшие достижения науки и техники по специальности эксперта.

Задача эксперта состоит в том, чтобы, используя специальные знания в той или иной области, прошлый опыт и интуицию, применить общие законы и частные закономерности для разработки конкретных управленческих решений и обеспечить этим их оптимальность.

Экспертное заключение оформляется в форме документа, в котором фиксируются ход исследования и его итоги. Введение содержит данные: кто, где, когда, в связи с чем организует и проводит экспертизу. Далее фиксируется объект экспертизы, указываются методы, примененные для его исследования, и полученные в результате исследования данные. В заключительной части содержатся выводы, рекомендации, практические меры, предлагаемые экспертами. Выводы могут иметь категорическую формулировку ("да", "нет") и вероятностную (предположение).

В роли экспертов, как правило, выступают опытные руководители, специалисты, приглашаемые со стороны, имеющие опыт и специальные знания в узкой области, владеющие методами исследования. Эксперт должен быть способен синтезировать информацию, объединить специальные знания и опыт, методы исследования со знанием особенностей исследуемого объекта и дать объективные квалифицированные рекомендации.

Наиболее эффективно применение методов экспертных оценок в решении следующих задач управления производством:

1. Анализ сложных процессов, систем, явлений, ситуаций, характеризующихся в основном качественными, неформализуемыми характеристиками.
2. прогнозирование тенденций развития производственной системы и взаимодействия с ней внешней среды.
3. Определение и ранжирование по заданному критерию наиболее существенных факторов, влияющих на функционирование и развитие производственной системы.
4. Повышение эффективности математико-статистических и других формальных методов за счет более точного определения и оценки некоторых качественных аспектов, факторов, не поддающихся формализации.
5. Повышение надежности оценки целевых функций, имеющих качественный или количественный характер, путем усреднения мнений высококвалифицированных специалистов.
6. Выявление и оценка качественных и количественных критериев, необходимых для выбора управленческого решения.
7. Оценка альтернативных вариантов решения и выделение некоторых наиболее предпочтительных вариантов.

Сведение до минимума отрицательного влияния субъективного элемента на качество принимаемых управленческих решений - одна из главных задач оптимизации процессов принятия решений в управлении общественным производством. Одним из условий преодоления субъективизма при подготовке управленческих решений являются методы исследования операций, методы экспертных оценок.

Процедура выработки управленческих решений, являясь сложным логико-мыслительным процессом, требует в современных условиях формирования нового типа экономического мышления, адекватного новым задачам, стоящим перед хозяйственными кадрами в области интенсивного развития социалистической экономики. Всестороннее совершенствование организации и методов подготовки, принятия и реализации решений является важным участком комплексной рационализации аппарата управления на базе научно-технического прогресса.

# Глава 2. Исследование основных характеристик, влияющих на процесс принятия управленческого решения.

### 2. 1. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческого решения менеджера.

Как известно, организации являются сложными объектами, а те, в свою очередь, частями еще более сложной целостности. Поскольку организованным действиям присущи сложности, а управленческие решения принимаются людьми и влияют на них, то при принятии решений необходимо учитывать целый ряд разнообразных фак­торов, как со стороны внешней изменяющейся среды, так и со стороны самой организации. Можно перечислить целый ряд факторов[[5]](#footnote-5), которые, в той или иной мере, оказывающих влияние на поведение отдельных представителей в организации, что, несомненно, играет, чуть ли не главную роль в процессе принятия управленческих решений. К таким факторам я предпочел нужным отнести и личностные оценки руководителя, и уровень риска, и время принятия решения, и изменяющееся окружение, и информационные и поведенческие ограничения, и, наконец, отрицательные послед­ствия и взаимозависимость решений.

***Личностные оценки руководителя***. Как правило, личностные характеристики и оценки руководителя содержат субъективное ранжирование важности, качества или блага. В отношении принятия решений оценки выступа­ют в качестве компаса, указывающего человеку желательное направ­ление, когда приходится выбирать между альтернативами действий.

Все управленческие решения, а не только связанные с вопросами социальной ответственности и этики, построены на фундаменте чьей-то системы ценностей. Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет с действия и влияет на принимаемые решения. Исследования подтверждают, что ценностные ориентации влияют на способ, которым принимаются решения. Немаловажное значение имеют культурные различия.

Помимо различий личностных оценок типичным затруднением при определении оптимальных альтернатив является среда, в которой принимаются решения.

***Среда принятия решений***. При принятии управленческих решений всегда важно учитывать риск. Риск в данном случае относится к уровню определенности, с которой можно прогно­зировать результат. В ходе оценки альтернатив и принятия решений руководитель должен прогнозировать возможные результаты в разных обстоятельствах или состояниях природы. Эти обстоятельства классифицируются как условия определенности, риска или неопределенности.

Определенность. Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Например, руководитель может, по меньшей мере на ближайшую перспективу, точно установить какими будут затраты на производство определенного изделия, поскольку арендная плата, стоимость материалов и рабочей силы известны или могут быть рассчитаны с высокой точностью.

В условиях определенности принима­ются сравнительно немногие организационные или персональные решения.

***Риск***. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого результата известна. Вероятность определяется как степень возможности свершения данного события и изменяется от 0 до 1. Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна единице. В условиях определенности существует лишь одна альтернатива. Наиболее желательный способ определения вероятности — объективность. Вероятность объективна, когда ее можно определить математическими методами или путем статистического анализа накопленного опыта.

Руководство обязано учитывать уровень риска в качестве важнейшего фактора. Существует несколько способов получения организацией релевантной информации, позволяющей объективно рассчитать риск. Когда внешняя информация недоступна, организация может добыть ее своими силами, проведя исследование. Анализ рынка настолько широко используется для прогнозирования восприятия новых продуктов, телевизионных шоу, кинофильмов и политиков, что он сам по себе превратился в важную сферу деятельности, а также стал неотъемлемой частью деятельности почти всех крупных организаций, имеющих дело с широкой публикой.

Вероятность будет определена объективно, если поступит достаточно информации для того, чтобы прогноз оказался статистически достоверным. Во многих случаях организация не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности, однако, опыт руководства подсказывает, что имен­но может, скорее всего, случится с высокой достоверностью. В такой ситуации руково­дитель может использовать суждение о возможности свершения альтернатив с той или иной субъективной или предполагаемой вероятностью.

***Неопределенность***. Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это должно иметь место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что насчет них невозможно получить достаточно релевантной информации. В итоге вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью досто­верности. Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходит­ся принимать в быстро меняющихся обстоятельствах. Наивысшим потенциалом неопределенности обладает социокультурная, политическая и наукоемкая среда.

На практике очень немногие управленческие решения приходится принимать в условиях полной неопределенности. Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности.

Во-первых, попытаться получить дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать проблему. Этим часто удается уменьшить новизну и сложность проблемы. Руководитель сочетает эту дополнительную инфор­мацию и анализ с накопленным опытом, способностью к суждению или интуицией, чтобы придать ряду результатов субъективную или предполагаемую вероятность.

Во-вторых, действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности событий. Это необходимо, когда не хватает времени на сбор дополнительной информации или затраты на нее чересчур высоки. Временные и информационные ограничения имеют важнейшее значение при принятии управленческих решений.

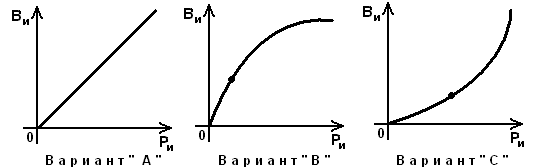
***Время и изменяющаяся среда***. Ход времени обычно обусловливает измене­ния ситуации. Поэтому решения следует принимать и воплощать в жизнь, пока информация и допущения, на которых основаны решения, остаются релевантными и точными. Учет фактора времени иногда заставляет руководителей опираться на суждение или даже интуицию, тогда как в нормальных обстоятельствах они предпочли бы рациональный анализ. Также следует учитывать вероятность опережения решением своего времени.

***Конфликт***. Подобные ситуации рассматриваются в теории игр. Безусловно, на практике данная ситуация встречается достаточно часто. В таких случаях ее пытаются свести к минимуму, либо используют для принятия решения неформализованные методы. Оценки, полученные в результате применения формализованных методов, являются лишь базой для принятия окончательного решения; при этом могут приниматься во внимание дополнительные критерии, в том числе и неформального характера. Принятие важного решения в условиях конфликтующих сторон отличается от других ситуаций, так это касается всей организации в целом. Порой для менеджера является очень трудным разрешить конфликт в пользу одной из сторон. В таких случаях, для наиболее оптимального разрешения конфликта, можно использовать компромисс, который устаивал бы обе стороны, однако на условиях обоюдных уступок.

***Информационные ограничения***. Пожалуй, самое важное для руководителя в процессе эффективного принятия управленческого решения – это владение достоверной и качественной информацией. Информация необходима для рационального и целесообразного решения проблем. Но иногда необходимая для принятия стоящего решения информация недоступна или стоит слишком дорого. В стоимость информа­ции следует включить время руководителей и подчиненных, затраченное на ее сбор, а также фактические издержки, например, связанные с анализом рынка, оплатой машинного времени, использованием услуг внешних консультантов и т.п. Поэтому руководитель должен решить, существенна ли выгода от дополнительной информации, насколько само по себе важно решение, связано ли оно со значительной долей ресурсов организации или с незначительной денежной суммой. Можно утверждать, что благодаря достойной обеспеченности менеджера-руководителя информационными ресурсами, а организации - финансовыми и кадровыми, достигается синергетический эффект при принятии рационального управленческого решения. А теперь, рассмотрим возможные альтернативы, с которыми может столкнуться руководитель, оценивая затраты и выгоду от дополнительной информации (схема 2).

*Схема 2.*

*Соотношение выгод и затрат от дополнительной информации при принятии управленческого решения*.



где: величина **ВИ** – это выгоды от добытой информации, а

величина **РИ** – расходы на эту информацию.

По варианту «А» выгода от каждой дополнительной единицы информации равна затратам на ее получение. В той мере, в какой руководство готово платить за получение дополнительной информации, оно будет иметь дополнительную выгоду. Однако ограничения временных и интеллектуальных возможностей менеджера в плане усвоения и использования все большего количества информации должны, в конечном счете, сделать покупку дополнительной информации экономически нецелесообразной.

По варианту «В» расходы на получение дополнительной информации перекрыва­ются выгодами до определенной точки. За нею руководству не следует стремиться к получению дополнительной информации, поскольку даже при улучшении решения с ее помощью расходы превысят выгоду.

По варианту «С» выгоды от получения дополнительной информации, очевидно, превосходят затраты на нее. В такой ситуации получение дополнительной информации желательно. Тем не менее, и в этом случае временные и интеллектуальные ограничения должны, в конечном счете, резко снизить пользу от приобретения информации.

***Поведенческие ограничения***. На принятие решений влияют многие из факторов, затрудняющих межличностные и внутриорганизационные коммуникации, например, руководители, часто по-разному, воспринимают существование и серьезность проблемы. Они могут также по-разному воспринимать ограничения и альтернативы. Это ведет к несогласию и конфликтам в процессе принятия решения. Руководители могут быть настолько перегружены информацией и текущей работой, что будут не в состоянии воспринять открывающиеся возможности. Руководитель может чувствовать, что вышестоящий начальник будет раздражен, если ему сообщить о реальной или потенциальной проблеме.

Руководитель может отвергнуть тот или иной курс действий в силу личных пристрастий или лояльности по отношению к кому-то. Он может решить не прекра­щать сомнительные инвестиции или проект, поскольку поддерживал их на протяже­нии долгого времени. В результате ему будет трудно объективно оценить текущее состояние освоения капиталовложений или проекта. Подобным образом, менеджер может решить поддержать или не поддержать определенный проект, поскольку руководитель этого проекта ранее не поддержал выдвинутый менеджером проект. Установлено, что многочисленные психологические факторы и личностные особенности сказываются на процессе принятия решений.

***Негативные последствия***. Принятие управленческих решений во многих отношениях является искусством нахождения эффективного компромисса. Выигрыш в одном почти всегда достигается в ущерб другому. К примеру, решение в пользу продукции более высокого качества влечет за собой рост издержек; некоторые потребители будут довольны, другие перейдут на менее дорогостоящий аналог. Установка автоматической производственной линии может снизить общие издержки, но одно временно привести к увольнению лояльных рабочих. Подобные негативные последствия необходимо учитывать, принимая решения.

Проблема процесса принятия решений состоит в сопоставлении минусов с плюсами в целях получения наибольшего общего выигрыша. Часто руководителю приходится выносить субъективное суждение о том, какие негативные побочные эффекты допустимы при условии достижения желаемого конечного результата. Однако некоторые негативные последствия никоим образом не могут быть приемлемыми для руководителей организации (нарушение закона или этических норм).

***Взаимозависимость решений***. В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны. Единичное важное решение почти наверняка может потребовать сотен решений менее значительных. Крупные решения имеют последствия для организации в целом, а не только для сегмента, непосредственно затрагиваемого тем или иным решением. Если производственная фирма решает приобрести новое и более производительное оборудование для завода, она должна также найти способ увеличения сбыта продукции. Таким образом, закупка нового оборудования должна отразиться не только на производственном отделе, но также решающим образом — на отделах сбыта и маркетинга.

Способность видеть, как взаимодействуют решения в системе управления, становится все более важной по мере продвижения на верхние этажи власти.

### 2. 2. Аппарат управления и процесс принятия решений.

Рассмотреть аппарат управления организацией как систему принятия и осуществления решений [[6]](#footnote-6) — значит, исследовать структуру управления исходя из того, на ос­нове каких форм, методов и внутриорганизационных связей реализуются в ней процессы принятия решений. Анализ аппарата управления на базе идей принятия ре­шений вносит в дополнение к традиционным принци­пам формирования организационных структур ряд но­вых моментов.

Формирование организационных структур управле­ния весьма тесно связано с использованием концепции и основных понятий принятия решений. В этих услови­ях в качестве основного содержания процесса управле­ния выступают принятие и реализация управленческих решений. Таким образом, процесс принятия решений реализует главную функцию аппарата управления. При­чем управленческие ситуации и проблемы, требующие решения, носят, как уже подчеркивалось, комплексный характер и поэтому не замыкаются в пределах регламен­тированных функций того или иного структурного подразделения. Однако функционально дифференцирован­ная структура управления не способствует оперативному и согласованному принятию решений, поскольку руко­водители и специалисты неохотно решают или вообще не решают задачи, находящиеся на стыке или выходя­щие за рамки какой-то определенной функции. Таким образом, поскольку в условиях современного менедж­мента уже нельзя считать, что цель, содержание и по­следствия управленческого решения определяются толь­ко сферой деятельности того или иного подразделения, традиционная функциональная структура организации часто противоречит комплексному характеру управлен­ческих проблем.

С точки зрения системного подхода и концепции принятия решений организационные формы должны быть подчинены достижению поставленных целей и процессу решения связанных с этим проблем, аоргани­зационную структуру управления можно определить как форму распределения решений и в то же время как сово­купность органов, обеспечивающих их реализацию.

Построить аппарат управления как организационный механизм принятия решений означает необходимость, во-первых, определить в нем местонахождение и сферу ответственности центров принятия решений по всему кругу организационных проблем и, во-вторых, наладить организационное взаимодействие на всех этапах процес­са разработки, принятия и реализации решений. Такой подход позволяет учесть единство формальных и нефор­мальных аспектов организационных структур (формаль­ная структура организации не может полностью охва­тить процесс принятия решений по всем проблемам, особенно меж- и многофункциональным, поэтому в хо­де его реализации имеют место постоянные неформаль­ные изменения), а также отразить динамику организа­ционных структур. Это отнюдь не отвергает идею иерар­хически упорядоченной структуры организации, не от­рицает значения традиционного выделения линейных и аппаратных подразделений, установления системы под­чиненности и т.п. Но в дополнение к этому необходимо четко определить, где реализуются последовательные стадии процесса принятия решений по основным видам возникающих в организации проблем. Основные отли­чия аппарата управления, функционирующего как меха­низм принятия решений, от «классических» структур управления представлены в табл. 1.

Итак, формирование аппарата управления как меха­низма принятия решений требует реализации следую­щих основных положений:

* в структуре управления организацией выделяются центры принятия решений, и ее декомпозиция на под­разделения и элементы базируется на системе решений, а не на комплексе работ;
* формируются механизм организационного взаи­модействия, схемы коммуникаций, отношения между членами организации на различных стадиях процесса принятия решений;
* налаживаются организационные формы и меха­низм контроля и координации выполнения решений.

Выделение в организационной структуре центров принятия решений — весьма сложный вопрос. Он тесно связан с проблемой распределения полномочий и ответ­ственности, с одной стороны, и с задачей распределения ресурсов — с другой. Формирование рациональной ор­ганизационной структуры управления, прежде всего, должно дать точный ответ на вопрос: на каком уровне будут приниматься решения, направленные на реализа­цию тех или иных целей и устранение возникающих от­клонений. Структура управления отражает одновремен­но два фактора: дифференциацию решений, обеспечи­вающих достижение системы целей организации и рас­пределение полномочий на принятие решений. Иначе говоря, организационная структура должна отражать структуру принимаемых в ней решений*.*

В достаточно крупных по масштабу организациях возникает, как известно, необходимость в делегирова­нии полномочий, т.е. в передаче части решений в ком­петенцию менеджеров среднего или низшего звена. Если таким образом передается значительная часть прини­маемых решений, то можно говорить о децентрализации управления. Централизация, так же как и децентрализа­ция, не представляет сама по себе, вне конкретных ус­ловий, положительной или отрицательной характери­стики системы управления, она всегда существует в большей или меньшей степени. Однако построение ра­циональных организационных форм требует нахождения определенного соотношения централизации и децентра­лизации.

*Таблица 1.*

*Характеристики «классической» структуры и аппарата управления, ориентированного на принятие решений.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сравниваемая характеристика | Классическая организация | Механизм принятия решения |
| Первичный элемент. | Работа. | Решение. |
| Характер целей. | Поддержание стабильности. | Развитие, нововведения. |
| Взаимодействие со средой. | Закрытая. | Открытая. |
| Способность к адаптации. | Жесткая. | Гибкая. |
| Учет неопределенности в процессе управления. | Принятие детерминированных решений. | Анализ риска, неопределенности. |
| Контроль и координация. | Вертикальные связи, иерархия. | Горизонтальные связи. |

Для этого необходимо, прежде всего, оценить степень децентрализации в конкретной системе управ­ления. Такая оценка может быть дана на основе *коэффи­циента децентрализации решений КДР[[7]](#footnote-7),*введенного в науку академиком И. Т. Балабановым в конце 1980-х годов:

***КДР =* *S/R***

где: ***S*** *—* число решений, принятых на нижних уровнях иерархии;

***R*** *—* общее число решений, принятых в организации за тот же период.

Чем ближе значение данного коэффициента к 1, тем выше сте­пень децентрализации принимаемого управленческого решения.

Однако само по себе количество решений еще мало о чем говорит, поэтому коэффициент децентрализации должен быть дополнен оценками важности решений, принимаемых на нижних ступенях управления, и степе­нью самостоятельности последних.

Важность решений можно количественно оценить по затратам, связанным с их реализацией. Что касается степени самостоятельности, то ее можно оценить каче­ственно, основываясь на характере взаимоотношений с вышестоящими уровнями (табл. 2).

Используя эту совокупность количественных и ка­чественных показателей, можно довольно объективно оценить уровень децентрализации в организационной структуре управления. Определяя в организации наиболее рациональный уровень принятия тех или иных решений, необходимо принять во внимание следующие соображения.

*Таблица 2.*

*Степень самостоятельности принимаемых решений.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Степень самостоятельности | | Характеристика. |
| 1 | Невысокая | Необходимость предварительного согласования с вышестоящем уровнем. |
| 2 | Средняя | Высшая ступень иерархии должна быть информирована о принятии решения. |
| 3 | Высокая | Самостоятельное принятие решения с периодическим контролем вышестоящих уровней управления. |

***Информационный аспект.*** На каком уровне иерархии существуют наиболее благоприятные условия с точки зрения оперативности и качества решения? Этот фактор требует предоставления полномочий тому уровню, кото­рый обладает максимумом оперативной информации по данной проблеме. Вместе с тем необходимо, чтобы ре­шение не только принималось быстро, но и обладало высоким качеством. А так как качество решения во многом определяется качеством информации, использо­ванной для его разработки, то это также требует наделе­ния полномочиями того уровня, который обладает наи­более объективной, достоверной, не искаженной много­численными передачами информацией.

***Экономический аспект****.* Означает необходимость учи­тывать:

* наличие необходимых для реализации решения ресурсов;
* материальную мотивацию работников соответст­вующих подразделений в принятии и реализации оптимального (с точки зрения интересов органи­зации в целом) решения.

Начну, естественно, с ресурсной базы предприятия, необходимой для реализации принимаемого решения. Мною уже было изложено выше о многообразии ограничений, связанных с реализацией принимаемого управленческого решения. К базовым принято относить временные ограничения (временные затраты) и материальные (в основном это затраты на получение необходимой информации, а также издержки, связанные с устранениями внешних и внутренних дефектов).

Мотивация же, в свою очередь, является движущей силой в процессе принятия управленческого решения для достижения обратных связей после его реализации. По средствам мотивации работников на предприятии зачастую достигается синергетический эффект, следствием которого может являться улучшение взаимопонимания руководителя и подчиненных, что сказывается, в первую очередь, на качестве и эффективности принимаемых им решений.

***Социальный аспект****.* Современная организационная культура предполагает участие работников организации в принятии решений и формирование демократического стиля руководства.

Как видим, информационный и социальный аспекты принятия решений требуют децентрализации процессов принятия решений, однако экономический фактор — ресурсы, находящиеся, как правило, в распоряжении менеджеров высшего уровня, может сделать это невоз­можным. Поэтому, формируя структуру управления, не­обходимо не только четко определить в ней центры принятия решений, но и наделить их соответствующими ресурсами, обеспечивающими выполнение принимае­мых решений. В этом случае вышестоящая ступень иерархии распоряжается уже не всеми, а лишь опреде­ленными резервными ресурсами. Кроме того, необходи­мо использование методов мотивации, побуждающих работников каждого уровня управления стремиться к максимально самостоятельному решению проблем, на­ходящихся в их компетенции и наиболее эффективному использованию ресурсов.

### 2. 3. Основные требования, предъявляемые к качеству

### управленческих решений.

Эффективность, конечный результат управленческой деятельности во многом обусловлены качеством принимаемых решений**[[8]](#footnote-8)**, так как они определяют стратегию и тактику управляющего воздействия, разрабатывает процесс исполнения принятых решений. Лучшим можно считать решение, в процессе выполнения которого будет минимальное число корректировок. В свою очередь потребность в коррекции решений будет меньшей, если они тщательно подготовлены, если максимально большое число возможных ситуаций окажутся прогнозируемыми и найдут отражение в подготовке вариантов решения. Все это требует соблюдения ряда определенных организационно-технологических требований (условий), к числу которых относятся: сбалансированность обязанностей и прав руководителей при принятии управленческих решений; единство распорядительства; непротиворечивость, строгая согласованность решений; конкретность решений; полномочность решений; своевременность решений; гибкость, подвижность решений.

Сбалансированность обязанностей и прав – необходимая предпосылка качества управленческих решений. Одной из распространенных ошибок в практике управления является несоответствие служебных обязанностей правам принятия решений у низовых руководителей. Возлагая ответственность за выполнение определенных обязанностей на руководителей нижестоящих ступеней, руководитель вышестоящего уровня должен предоставить им и необходимые полномочия в рамках данной ответственности. Все, кому поручена определенная работа, и кто несет ответственность за ее выполнение, должны быть наделены соответствующими полномочиями; формула в данном случае проста: ответственность равна полномочиям. Ответственность не может быть уже полномочий; полномочия не могут быть шире ответственности.

Решение в системе управления должно приниматься, как правило, на том уровне, где возникла ситуация, проблема, и по возможности тем лицом (звеном управления), которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу. Это требование вытекает из технологии процесса управления, где взаимно переплетаются три цикла: информационный – выработка решения – организаторская работа. Информация, решение, организаторская работа – взаимосвязанные элементы процесса управления. Поэтому, получив информацию, руководитель должен принять соответствующее решение и организовать его исполнение.

Нецелесообразно процедуру решения искусственно изымать из единого технологического процесса управления и передавать ее в вышестоящий уровень управляющей системы. Чем дальше от участка, которого касается данное решение, тем выше затраты на его принятие. Каждое звено управления должно заниматься своим делом, с тем, чтобы более высокие инстанции не загромождались массой текущих дел, отвлекающих их от решения крупных проблем, а низовые звенья могли оперативно решать вопросы, входящие в их компетенцию.

Каждый руководитель, которому передается ответственность, должен четко знать, перед кем и за что он ответствен. Подобное требование всегда должно увязываться с четким определением линий подчинения. Единство распорядительства – одно из важнейших принципов научного управления. Необходимо, чтобы решение, распоряжение исполнителю исходило от непосредственного руководителя. На практике иногда наблюдается нарушение этого принципа, и вышестоящий руководитель отдает распоряжения «через голову» нижестоящих руководителей.

Непротиворечивость, строгая согласованность – еще одно важное требование к качеству управленческих решений. Оно должно исходить от непосредственного руководителя, должно быть точным, ясным, не допускающим разночтений и несогласованности с ранее принятыми решениями. Если новое решение не соответствует принятому ранее, то последнее следует отменить или оговорить процедуру его реализации в изменившихся условиях, дать указания, как согласовать новое решение с прежним. В противном случае исполнители будут по собственному усмотрению выполнять любое из противоречивых решений, произвольно толковать как старое, так и новое решение, уходить от исполнения указаний или выполнять их недобросовестно.

Решение будет обоснованным и позволит более успешно выполнить задачу, если оно принято на основе достоверной информации о внутреннем состоянии объекта, а также внешней среды, в которой он функционирует, с учетом тенденций его развития и если для его реализации имеются реальные возможности. Если решение не обосновано и для его осуществления еще не созрели необходимые материальные условия, то оно заведомо невыполнимо или его проведение в жизнь вызовет экономические или моральные потери. Ничто так не расхолаживает людей, как факты непродуманных решений, ведущих к тому, что впустую растрачиваются труд, созданные ценности.

Конкретность – еще одно важное требование к качеству решения независимо от того, относится ли оно к учреждению в целом или к отдельным объектам и процессам в его рамках.

И, наконец, управленческое решение должно быть полномочным, т.е. приниматься органом или лицом, имеющим право принять решение. Полномочия, подкрепленные соответствующими правовыми нормами, делают это решение обязательным.

# Глава 3. Сущность и виды ответственности руководителей за принимаемые ими решения.

### 3. 1. Сущность и виды ответственности руководителей.

Полномочия и права, делегируемые руководителю, форми­руют круг проблем, которые он должен решать, разрабатывая и реализуя управленческие решения. За эту работу руководитель получает согласно до­говору материальное и моральное вознаграждение. Полномочия и права немыслимы без обязанностей и ответственности за вы­полненную работу.

Обязанность — это круг действий, возложенных на кого-нибудь и обязательных для выполнения. Выделяют служебные, общественные и всеобщие воинские обязанности.

Ответственность — это необходимость, обязанность отда­вать кому-либо отчет в своих действиях, поступках. Ответствен­ность может быть официальная и личная (чувство ответственно­сти как черта характера).

Многообразие сфер деятельности различных организаций сформировало следующий типовой набор видов ответственности: профессио­нальная, юридическая (в том числе уголовная), социальная, эко­логическая, экономическая, этическая, политическая, дисциплинарная, административная и материальная.

В качестве профессиональной ответственности могут приме­няться меры юридической, дисциплинарной и экономической от­ветственности. В настоящее время все большее распространение находит страхование экономических рисков профессиональной ответственности. Например, страхование профессиональной от­ветственности нотариуса, водителя автомобиля, аудитора.

Юридическая ответственность частично или полностью ка­сается тех видов ответственности, в которых закреплены регла­менты, входящие в состав государственных законов и норм государственного регулирования, например, в Гражданский и Уго­ловный кодекс. Кодекс законов о труде (КЗОТ). Юридическая ответственность реализуется в форме замечания, выполнения предписанных действий, заключения под стражу, ареста.

Дисциплинарная ответственность за бездействие или ненад­лежащее выполнение задания реализуется в форме взыскания, замечания, выговора, перевода на другую работу, увольнения.

Административная ответственность наступает за соверше­ние административного правонарушения, нарушения прав и свобод граждан. Базой для реализации административной ответ­ственности является административное и гражданское право и другие регламенты.

Экономическая ответственность призвана компенсировать полный или частичный ущерб от управленческих решений, нанесенный руководите­лем в материальной или денежной форме.

Этическая ответственность наступает в случае нарушения ру­ководителем этических норм, представляющих собой систему об­щих ценностей и правил этики, соблюдение которых обязательно для всех работников организации. Этические нормы включают оценки смысла жизни, назначения человека, содержания добра и зла, морального долга, нравственных принципов и идеалов (благо­родство, вежливость, выдержка, гуманизм, доверие, единство слова и дела, искренность, правдивость, принципиальность, самооблада­ние, скромность). Ответственность реализуется в форме изменения общественного мнения о руководителе, вынесении ему обществен­ного порицания, объявления о его несоответствии должности по этическим соображениям. Примеров реализации такой ответствен­ности в мировой практике можно найти достаточно много.

Политическая ответственность наступает за неправильную или ненадлежащую деятельность субъекта государственной власти и управления, а также деятельность субъекта общественных груп­пировок. Попытки привлечения к политической ответственности конкретных политических деятелей предпринимались в разных странах, в том числе в Чили, СССР, Испании, США, Корее, Франции и т. д. Формами реализации от­ветственности могут быть отставка, импичмент, либо перевыборы.

Материальная (имущественная) ответственность обычно представлена в Российской Федерации Гражданским Кодексом, который регламентирует права и обязанности физических и юридических лиц и ответственность за их исполнение, или неисполнение.

Все вышеперечисленные виды ответственности можно классифицировать по трем критериям:

* уровням ответственности (международный, государственный, уровень компании и ее подразделений и уровень собственного Я (перед самим собой);
* времени ответственности (за прошлые, на­стоящие или будущие результаты уже принятого решения).
* ущербу, вызванному ошибочными решениями (ответ­ственность за существенный ущерб и имеющая сроки дав­ности; ущерб, ответственность по которому имеет срок давности — обычно 3 или 5 лет, — и ущерб, ответствен­ность по которому не предусмотрена).

### 3. 2. Социальная ответственность руководителя.

Системный подход при формировании социальной ответст­венности базируется на двух способах ее интерпретации:

а) многоуровневое вертикальное разделение социальных групп по доходу, интересам, образованию;

б) горизонтальное разделение по областям общественной жиз­ни, в которых принимаются управленческие решения: экономика, политика, нравственность, сферы искусства и др. Управленческие решения, принимаемое в каждой области, влияет на уровень жизни населения. Так, политические, экономические и другие решения могут увеличить или уменьшить число состоятельных и малообес­печенных граждан, граждан среднего достатка.

Сочетания вертикального и горизонтального разделения об­щественной жизни позволяют строить серию матриц для оценки контроля социальной ответственности при реализации управленческих решений. Каждая мат­рица фиксирует текущее состояние благосостояния населения.

Социальная ответственность является свойством (чертой) ха­рактера личности наряду с чуткостью, скромностью, смелостью, щедростью, настойчивостью, гордостью и т.д. Ответственность личности — это черта характера, приобретаемая в результате воспитания и учета моральных норм общества. Развитие ответ­ственности личности включает два этапа: овладение практиче­скими правилами и осознание правил.

Первый этап состоит из четырех последовательных стадий:

1. следование правилам своего «Я» (унаследованным или ра­нее приобретенным);
2. включение приемлемых правил, принятых в ближайшем окружении людей (производственном коллективе, нефор­мальном объединении);
3. использование преимущественно корпоративных правил;
4. полное подчинение корпоративным правилам.

Второй этап включает три стадии:

1. механистическое восприятие правил (так всегда было и будет);
2. связывание правил с общественными, культурными, науч­ными и другими авторитетами страны или мира;
3. связывание правил с конкретной общественно-полити­ческой и нравственной обстановкой, понимание возможно­сти их изменения, ликвидации или возникновения новых.

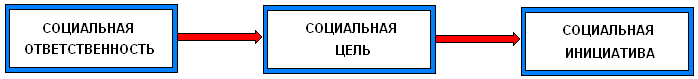
#### **3. 2. 1. Параметры социальной ответственности.**

Многосторонний характер деятельности человека порождает различные виды ответственности: за техническое состояние какого-либо объекта, за сохранность флоры и фауны на закрепленной территории, за результаты деятельности подчиненных людей и т.д.

Социальная ответственность возникает при выполнении служебных, семейных, гражданских, общественных и личных обязанностей. Она отражает склонность личности придержи­ваться в своем поведении общепринятых в обществе социаль­ных норм и отвечать за результаты их исполнения. Примером может служить «Клятва Гиппократа» — общепринятая норма социальной ответственности для врачей перед пациентами. Социальная ответственность может быть индивидуальной, групповой и общественной. Она неразрывно связана с реали­зацией социальных инициатив в рамках принятых социальных целей (схема 3).

*Схема 3.*

*Элементы, сопутствующие социальной ответственности*



К социальным целям компании относятся: достижение соци­альной справедливости, охрана окружающей среды, создание положительной мотивации труда, достойное пенсионное обеспе­чение, формирование условий для развития личности.

Социальная ответственность постепенно охватывает руково­дителей и подчиненных в процессе их деятельности. Так, созда­вая компанию, большинство учредителей думает, прежде всего, о реализации своих собственных интересов. Для этого они приоб­ретают оборудование, нанимают персонал, находят поставщиков сырья и потребителей своей продукции. Компания становится частью местного, регионального или международного бизнеса. Многие руководители новых компаний и сами не замечают, как их компания начинает обрастать непроизводственными (инсти­туциональными) связями, или не придают этому большого зна­чения. Так, местные политические лидеры и функционеры ви­дят в работниках компании своих избирателей, служба занятости населения надеется на компанию как на источник снижения безработицы, благотворительные фонды рассчитывают на ком­панию как на потенциального спонсора и т.д. Любую компанию можно представить в виде шишки на живой сосне. Если эта шишка будет думать только о себе и не будет кормить вместе с другими шишками, корнями и листвой все дерево, то может за­сохнуть сук или сучок, на котором висит эта шишка, и она, в конце концов, упадет раньше срока.

Осознание необходимой сопричастности компании с окру­жающей средой является важнейшей составной частью профес­сионального управления. Эта сопричастность трактуется в управ­ленческой литературе как социальная ответственность компании и руководителя. Социальная ответственность хорошо представля­ется известным лозунгом: «Думай о себе и помни о России».

Социальная ответственность руководителя отражается в его решениях, поставленных целях и их приоритетах, средствах и методах реализации решений. Она реализуется в конкретных делах компании и руководи­теля, направленных в первую очередь на помощь в создании приемлемого уровня жизнеобеспечения своих работников, чле­нов их семей и социально незащищенных групп населения. Эта помощь может реализоваться в прямом или косвенном виде. В прямом виде помощь может оказываться в форме бесплатных обедов; продажи товаров по пониженным ценам; производства экологически чистой продукции; установления квот на прием безработных, выпускников учебных заведений, инвалидов и т.д. В косвенном виде — это благотворительные взносы, поддержка социальных инициатив других компаний или государства и т.п.

На практике иногда социальная ответственность вторична по отношению к благосостоянию компании согласно девизу: «Сна­чала преуспевание, а потом благотворительность».

Социальная ответственность компании явно или неявно отражается в ее уставных документах. Особенно это проявляет­ся в миссии и основных целях компании. Если основная цель компании направлена на максимальное удовлетворение по­требностей и интересов персонала и клиентов, то это высшее проявление социальной ответственности. Если же основной целью является получение максимальной прибыли в интересах учредителей, то это означает минимальную социальную ответ­ственность компании. При этом руководители компании будут сильно ограничены в попытках расширить свою социальную ответственность.

Важными параметрами социальной ответственности являют­ся широта, временной интервал, придаваемое значение и вовле­чённость персонала.

Широта определяет диапазон функций производства и управления, по которым компания берет на себя социальную ответственность, например, техническую безопасность, своевре­менную оплату труда, социальную справедливость и др.

Временной интервал — это период устойчивого внимания и кон­кретных действий по соблюдению моральных норм во всем диапа­зоне заявленных функций производства и управления компании. Временной интервал может быть бессрочным и на заданный срок, например, на период выполнения определенного задания.

Придаваемое значение — это важность социальной ответст­венности перед технологическими целями компании. Для этого в приоритетном порядке выделяются ресурсы для реали­зации важнейших социальных целей компании. Например, для уменьшения профессиональных заболеваний руководство ком­пании решило закупить технологию, в которой не использует­ся асбест в качестве наполнителей для строительных блоков, при этом строительство нового технологического корпуса ре­шили «заморозить».

#### **3. 2. 2. Взаимодействие социальной и юридической ответственности руководителя.**

Процесс гармонизации общества и компании идет через реали­зацию социальных инициатив и юридических требований. Обычно часть социальных инициатив является предвестником юридических требований, другие социальные инициативы признаются морально необходимыми, но не оформляются дирек­тивными актами государственного или муниципального управ­ления. Иногда закон опережает появление социальных инициа­тив и тогда он предусматривает юридическую и социальную (моральную) ответственность руководителя или компании за реализованное им определенное управленческое решение. На­пример, законодательные акты о предельных концентрациях вредных выбросов в атмосферу или в водную среду регулируют технологию производства и возлагают социальную ответствен­ность руководителей перед населением. Обычно социальная от­ветственность предусматривает более жесткие требования на па­раметры концентраций вредных выбросов.

Вопросы юридической ответственности руководителей, как известно, реша­ет суд или арбитраж, а социальная ответственность оценивается общественным мнением, результаты которого могут быть более действенными, чем юридическая ответственность.

Возложение на себя социальной ответственности может идти только добровольно. Руководитель должен ясно видеть, какие преимущества и какие трудности он будет ощущать. Вопросы ак­тивизации социальной ответственности рассматривались многими учеными и практиками США и Японии [[9]](#footnote-9). На основе опублико­ванных материалов можно составить общую картину мотивов, активизирующих социальную ответственность компании, спе­циалистов или руководителя:

* чувство долга, предвыборные обещания;
* желание принести больше пользы своим работникам, на­селению, прилегающей территории;
* получение удовлетворения от видимых работниками и на­селением результатов (самовыражение, самоактуализация);
* избежание общественных порицаний и взысканий;
* повышение имиджа или карьерный рост;
* выигрыш в споре или конкурсе;
* отвлечение от постоянных личных переживаний.

# Заключение

По мере написания курсовой работы, мне удалось выявить несколько важных закономерностей. Любому решению руководителя, будь оно коллективным, или единоличным, формализованным или неформализованным, присуще свойство проводникового материала – подобно электрическому току, бегущему по проводам, мысли, намерения, указания и воля руководителя воплощается через принятое им решение.

Естественно, у любого решения есть и обратная сторона – это ответственность за его принятие и дальнейшее исполнение. Этот фактор, на мой взгляд, является базовым в принятии оперативного управленческого решения, так как он «подстегивает» менеджера, тем самым, заставляя его рационально и целесообразно определять возможные критерии выбора в той или иной ситуации, и, прежде всего приоритетом в принятии решения должна является всегда сама организация. Любое управленческое решение должно быть конкретным, содержательным, рациональным и одновременно эффективным и качественным. Помимо этого, оно должно соответствовать и всецело опираться на закрепленную за ним ресурсную базу.

Конечно, ситуационный подход играет базовую роль в процессе принятия и дальнейшего исполнения управленческого решения. Однако в любой ситуации любое управленческое решение обязано содержать в себе определенный набор качеств и свойств, его характеризующих. Стабильность, устойчивость с одной стороны и предотвращение возможных угроз с другой – вот те качества и свойства, которые должно содержать в себе рациональное и качественное управленческое решение менеджера. Ведь, как известно, успешные показатели работы самой организации всецело и напрямую влияют на успех и продвижение по работе ее кадров!

# Используемая литература.

1. Абчук В. А. «Менеджмент».- СПБ.: СОЮЗ,-2002.-464 с.
2. Балабанов И. Т. «Основы стратегического менеджмента», М.: Наука,-1992.- 587 с.
3. «БЭС».-М.: Советская Энциклопедия,-2000.-1600 с.
4. Глущенко В. В., Глущенко И. И. «Разработка управленческого решения. Прогнозирование – планирование - оценка. Теория проектирования экспертов»: Учебник для ВУЗов. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2000.-436 с.
5. Жданов С. А. «Теория организации», учебник для ВУЗов. Саратов.: Издательство СГСЭУ,- 2002.-136 с.
6. Kемпбелл Р. Макконел С., Бpю С. Л. – «Экономикс», 2 т.,

М.: Республика,-1992.-486 с.

1. Курс лекций по основам менеджмента/ под ред. проф. Жданова С. А.
2. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента» / перевод с англ. под ред. Васенчука И. Н.. - М.: ДЕЛО, 2000.- 573 с.
3. Смирнов Э. А. «Разработка управленческих решений»: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
4. // «Управление персоналом», М.: ЮНИТИ-ДАНА, -№ 10,- 2002.–126 с.
5. Фатхутдинов Р.А. «Управленческие решения»: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА - М. – 2001.-315 с.

Янкер К., Армельст Б. «Европейская экономика»/ перевод на рус. яз. под ред. проф. Меланского Я. П.,- М.: Вильямс, - 2003.-512 с.

### СОДЕРЖАНИЕ

Введение 2

Глава 1. Процесс принятия решения и его структура. 4

**1. 1. Виды управленческих решений. 4**

**1. 2. Модель принятия управленческого решения менеджера. 5**

**1. 3. Методы принятия управленческих решений. 10**

**1. 3. 1. Методы моделирования решений. 11**

**1. 3. 2. Методы оптимизации решений. 14**

Глава 2. Исследование основных характеристик, влияющих на процесс принятия управленческого решения. 17

**2. 1. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческого решения менеджера. 17**

**2. 2. Аппарат управления и процесс принятия решений. 22**

**2. 3. Основные требования, предъявляемые к качеству 26**

**управленческих решений. 26**

Глава 3. Сущность и виды ответственности руководителей за принимаемые ими решения. 29

**3. 1. Сущность и виды ответственности руководителей. 29**

**3. 2. Социальная ответственность руководителя. 30**

**3. 2. 1. Параметры социальной ответственности. 31**

**3. 2. 2. Взаимодействие социальной и юридической ответственности руководителя. 33**

Заключение 35

Используемая литература. 36

1. Первым научным исследователем, кто всерьёз занялся проблемой оптимального выбора решения, был голландский ученый Э. Мейо. Он предложил выделять формализованные и неформализованные решения, первые из которых включали бы организационные и административные их разновидности. Но приоритет, однако, Мейо делал на неформальные, или индивидуалистические решения, которые, по его мнению, играли особую роль в формировании обратных связей и поддержанию «здорового духа» в организации. [↑](#footnote-ref-1)
2. Абчук В. А. «Менеджмент», СПБ: СОЮЗ,- 2002.-464с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Дерево решений – это математическая , или логико-вероятностная модель, представленная различным количеством (сетью) разнообразных решений, каждое из которых имеет свою степень сложности и риска, необходимый ресурсный потенциал на его реализацию, а также вероятность положительного исхода после его принятия. Проблема выбора же оптимального решения из их общей совокупности заключается в рациональном соотношении вышеперечисленных их характеристик. [↑](#footnote-ref-3)
4. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческого решения. Прогнозирование – планирование - оценка. Теория проектирования экспертов: Учебник для ВУЗов. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2000.-436 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. // «Управление персоналом», М.: ЮНИТИ-ДАНА, - № 10,- 2002. – 56 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. // «Управление персоналом», М.: ЮНИТИ-ДАНА, - № 10,- 2002. – 63 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Балабанов И.Т. «Основы стратегического менеджмента», М.: Наука,-1992.- 587 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. К. Янкер, Б. Армельст «Европейская экономика»/ перевод на рус. яз. под ред. проф. Меланского Я. П.,-

   М.: Вильямс, - 2003.-512 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Социальная ответственность, по мнению академика А. Маслоу, является одной из составных частей «Пирамиды человеческих потребностей», которая является высшим проявлением, т. е. относится к высшим потребностям, наравне с такими, как самовыражение, самоактуализация, самопонимание и т. д. [↑](#footnote-ref-9)