

THE INSTITUTE OF INTERNATIONAL LAW AND ECONOMICS named after A.S. Griboedov

**3-й курс заочного отделения экономического факультета**

**с сокращенной программой обучения**

**специальность 060400 «Финансы и кредит»**

**группа Фс-051с (Фс-061с)**

## КУРСОВАЯ РАБОТА

**ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**На тему**

**«УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ: ВИДЫ И СОДЕРЖАНИЕ»**

**Студент ПЫРХ С. В.**

**(ЭУ/99 – 24)**

**Руководитель**

**Доцент ПОДСЫПАНИНА Т.Д.**

## Москва, 2000

СОДЕРЖАНИЕ.

I. Введение ……………………………………………………………..……………..2

II. Понятия и классификация решений …………………………….………………..4

2.1. Главные отличия управленческих (организационных) решений ………………4

2.2. Методы, использующиеся в процессе принятия решений ……………….……..7

III. Менеджер – как генератор управленческих решений …………………………...9

IV. Выводы ……………………………………………………………………………12

V. Список используемой литературы …………...………………………………….14

### I. ВВЕДЕНИЕ

Особое место в теории управления и социологии организации занимает проблема руководства. Традиционно под руководством принято понимать отношения, возникающие в организации в процессе и по поводу управления.

Основной принцип управления - единоначалие. Суть его в том, что власть, право решения, ответственность и возможности контролировать процессы и отношения в организации предоставляются только одному должностному лицу. Соответственно руководитель—лицо персонифицирующее ответственность, власть и право контроля. Отношения единоначалия во многом формируют иерархическую пирамиду организации.

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

*Говоря о проблемах организации, невозможно обойти вниманием такую важную проблему, как принятие управленческих решений.*

Она занимает одно из центральных мест в социологии организации. Считая организацию инструментом управления, многие социологи и специалисты по теории управления, начиная с М. Вебера, прямо связывают её деятельность в первую очередь с подготовкой и реализацией управленческих решений. Эффективность управления во многом обусловлена качеством таких решений. Интерес социологов к этой проблеме обусловлен тем, что в решениях фиксируется вся совокупность отношений, возникающих в процессе трудовой деятельности и управления организацией. Через них преломляются цели, интересы, связи и нормы.

Характеризуя полный цикл управленческой деятельности, состоящий из целепологания, планирования, организации, координации, контроля и корректировки целей, легко заметить, что он, в конечном счете, представлен в виде двух элементов управления: подготовки и осуществления управленческих решений. Именно поэтому решения – центральный элемент управления и организации.

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

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

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

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

В литературе классификации управленческих решений строятся по самым разным основаниям. Одной из оправданных с социологической точки зрения представляется классификация А. И. Пригожина: она учитывает меру вклада субъекта решения в организационные преобразования. Согласно автору, все управленческие решения в организации могут быть разделены на:

* жёстко обусловленные (детерминированные);
* слабо зависящие от субъекта решения.

К первым обычно относят либо так называемое стандартизированное решение (обусловленные принятыми выше предписаниями и распоряжениями), либо вторично обусловленные распоряжением вышестоящей организации. Этот тип решений практически не зависит от качеств и ориентации руководителя.

Другой тип решений – так называемые инициативные решения, где качества руководителя накладывают серьёзный отпечаток на характер принимаемых решений. К ним относятся решения, связанные как с локальными изменениями в организации (поощрение, наказание), так и с изменением механизмов, структуры, целей организации. Инициативное решение обычно рассматривают как выбор альтернативы поведения из нескольких возможных, каждая из которых влечёт ряд позитивных и негативных последствий. В числе факторов, влияющих на качество решений, отмечают: компетентность персонала, деловые и личные качества руководителя, его ролевые (должностную, функциональную, групповую, гражданскую, семейную) позиции.

Большое место среди перечисленных факторов уделяется проблеме надёжности информации, организации коммуникации, помехам, возникающим в ходе передачи информации. В числе последних большое место уделяется положениям, связанным со спецификой ролевой позиции и интересов тех, кто перерабатывает информацию в процессе её прохождения от нижних ярусов организации до субъекта решения.

Одним из важных факторов, влияющих на качество управленческих решений, является число ярусов в организации, увеличение которых ведёт к искажению информации при подготовке решения, искажению распоряжений, идущих от субъекта управления, увеличивает неповоротливость организации.

Этот же фактор способствует запаздыванию информации, которую получает субъект решения. Это и обуславливает постоянное стремление сократить число ярусов управления (уровней) организации.

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

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

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

### II. ПОНЯТИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ РЕШЕНИЙ

Принятие решений, так же как и обмен информацией, - составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления, связана со всеми участками и аспектами управленческой деятельности и является её квинтэссенцией. Поэтому так важно понять природу и сущность решений.

Что же такое решение? Попытаемся дать сначала самую общую характеристику. Обычно в процессе, какой – либо деятельности возникают ситуации, когда человек или группа людей сталкивается с необходимостью выбора одного из нескольких возможных вариантов действия. Результат этого выбора и будет являться решением. Таким образом, решение – это выбор альтернативы.

Каждому из нас ежедневно приходится десятки раз что – то выбирать, на собственном опыте развивая способности и приобретая навыки принятия решений. Примеров можно привести множество: выбор одежды из имеющегося гардероба, выбор блюд из предложенного меню.

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

**2.1. Главные отличия управленческих (организационных) решений.**

***Что же отличает управленческие (организационные) решения?***

**Цели**. Субъект управления (будь то индивид или группа) принимает решение исходя не из своих собственных потребностей, а в целях решения проблем конкретной организации.

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

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

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

Рассмотрев эти отличительные особенности принятия решений в организациях, можно дать следующее определение управленческого решения.

Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

В процессе управления организациями принимается огромное количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками. Тем не менее, существуют некоторые общие признаки, позволяющие это множество определённым образом классифицировать. Такая классификация представлена в таблице:

### *Таблица 1.*

### Классификация управленческих решений

|  |  |
| --- | --- |
| Классификационный  Признак | Группы  Управленческих решений |
| Степень повторяемости проблемы | Традиционные - Нетипичные |
| Значимость цели | Стратегические - Тактические |
| Сфера воздействия | Глобальные - Локальные |
| Длительность реализации | Долгосрочные - Краткосрочные |
| Прогнозируемые последствия решения | Корректируемые - Некорректируемые |
| Метод разработки решения | Формализованные - Неформализованные |
| Количество критериев выбора | Однокритериальные - Многокритериальные |
| Форма принятия | Единоличные - Коллегиальные |
| Способ фиксации решения | Документированные - Недокументированные |
| Характер использованной информации | Детерминированные - Вероятностные |

***Рассмотрим её более подробно.***

**Степень повторяемости проблемы.** В зависимости от повторяемости проблемы, требующей решения, все управленческие решения можно подразделить на *традиционные*, неоднократно встречавшиеся в практике управления, когда необходимо лишь сделать выбор из уже имеющихся альтернатив, и *нетипичные*, нестандартные решения, когда их поиск связан, прежде всего, с генерацией новых альтернатив.

**Значимость цели.** Принятие решения может преследовать собственную, самостоятельную цель или же быть средством способствовать достижению цели более высокого порядка. В соответствии с этим решения могут быть *стратегическими или тактическими*.

**Сфера воздействия.** Результат решения может сказаться на каком – либо одном или нескольких подразделениях организации. В этом случае решение можно считать *локальным*. Решение, однако, может приниматься и с целью повлиять на работу организации в целом, в этом случае оно будет *глобальным.*

**Длительность реализации.** Реализация решения может потребовать нескольких часов, дней или месяцев. Если между принятием решения и завершением его реализации пройдет сравнительно короткий срок – решение *краткосрочное*. В то же время все более возрастает количество и значение *долгосрочных*, перспективных решений, результаты осуществления которых могут быть удалены на несколько лет.

**Прогнозируемые последствия решения.** Большинство управленческих решений в процессе их реализации, так или иначе, поддается корректировке с целью устранения каких – либо отклонений или учёта новых факторов, т.е. является *корректируемым*. Вместе с тем имеются и решения, последствия которых *необратимы*.

**Метод разработки решения.** Некоторые решения, как правило, типичные, повторяющиеся, могут быть с успехом формализованы, т.е. приниматься по заранее определённому алгоритму. Другими словами, ***формализованное решение – это результат выполнения заранее определённой последовательности действий***.

Например, при составлении графика ремонтного обслуживания оборудования начальник цеха может исходить из норматива, требующего определённого соотношения между количеством оборудования и обслуживающим персоналом. Если в цехе имеется 50 единиц оборудования, а норматив обслуживания составляет 10 единиц на одного ремонтного рабочего, значит, в цехе необходимо иметь пять ремонтников.

Точно так же, когда финансовый менеджер принимает решение об инвестировании свободных средств в государственные ценные бумаги, он выбирает между различными видами облигаций в зависимости от того, какие из них обеспечивают в данное время наибольшую прибыль на вложенный капитал. Выбор производится на основе простого расчета конечной доходности по каждому варианту и установления самого выгодного.

Формализация принятия решений повышает эффективность управления в результате снижения вероятности ошибки и экономии времени: не нужно заново разрабатывать решение каждый раз, когда возникает соответствующая ситуация. Поэтому руководство организаций часто формализует решения для определённых, регулярно повторяющихся ситуаций, разрабатывая соответствующие правила, инструкции и нормативы.

В то же время в процессе управления организациями часто встречаются новые, нетипичные ситуации и нестандартные проблемы, которые не поддаются формализованному решению. В таких случаях большую роль играют интеллектуальные способности, талант и личная инициатива менеджеров.

Конечно, на практике большинство решений занимает промежуточное положение между этими двумя крайними точками, допуская в процессе их разработки, как проявление личной инициативы, так и применение формальной процедуры.

**2.2. Методы, используемые в процессе принятия решений.**

**Количество критериев выбора.**

Если выбор наилучшей альтернативы производится только по одному критерию (что характерно для формализованных решений), то принимаемое решение будет простым, однокритериальным. И наоборот, когда выбранная альтернатива должна удовлетворять одновременно нескольким критериям, решение будет сложным, многокритериальным. В практике менеджмента подавляющее большинство решений многокритериальны, так как они должны одновременно отвечать таким критериям, как: объем прибыли, доходность, уровень качества, доля рынка, уровень занятости, срок реализации и т.п.

**Форма принятия решений.**

Лицом, осуществляющим выбор из имеющихся альтернатив окончательного решения, может быть один человек и его решение будет соответственно единоличным. Однако в современной практике менеджмента всё чаще встречаются сложные ситуации и проблемы, решение которых требует всестороннего, комплексного анализа, т.е. участия группы менеджеров и специалистов. Такие групповые, или коллективные, решения называются коллегиальными. Усиление профессионализации и углубление специализации управления приводят к широкому распространению коллегиальных форм принятия решений.

Необходимо также иметь в виду, что определённые решения и законодательно отнесены к группе коллегиальных. Так, например, определённые решения в акционерном обществе ( о выплате дивидендов, распределении прибыли и убытков, совершении крупных сделок, избрании руководящих органов, реорганизации и др.) отнесены к исключительной компетенции общего собрания акционеров. Коллегиальная форма принятия решении, разумеется, снижает оперативность управления и «размывает» ответственность за его результаты, однако препятствует грубым ошибкам и злоупотреблениям и повышает обоснованность выбора.

**Способ фиксации решения.**

По этому признаку управленческие решения могут быть разделены на фиксированные, или документальные (т.е. оформленные в виде какого либо документа - приказа, распоряжения, письма и т.п. ), и недокументированные ( не имеющие документальной формы, устные ).

Большинство решений в аппарате управления оформляется документально, однако мелкие, несущественные решения, а также решения, принятые в чрезвычайных, острых, не терпящих промедления ситуациях, могут и не фиксироваться документально.

**Характер использованной информации.**

В зависимости от степени полноты и достоверности информации, которой располагает менеджер, управленческие решения могут быть детерминированными (принятыми в условиях определённости) или вероятностными (принятыми в условиях риска или неопределённости).

Эти условия играют чрезвычайно важную роль при принятии решений, поэтому рассмотрим их более подробно.

**1. Детерминированные и вероятностные решения.**

Детерминированные решения принимаются в условиях определённости, когда руководитель располагает практически полной и достоверной информацией в отношении решаемой проблемы, что позволяет ему точно знать результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Такой результат только один, и вероятность его наступления близка к единице. Принимая решение о запуске в производство определённого изделия, руководитель может точно определить уровень издержек производства, так как ставки арендной платы, стоимость материалов и рабочей силы могут быть рассчитаны довольно точно.

Анализ управленческих решений в условиях определенности это самый простой случай: известно количество возможных ситуаций (вариантов) и их исходы. Нужно выбрать один из возможных вариантов . Степень сложности процедуры выбора в данном случае определяется лишь количеством альтернативных вариантов .

Однако лишь немногие решения принимаются в условиях определённости. Большинство управленческих решений являются вероятностными.

***Вероятностными называются решения, принимаемые в условиях риска или неопределённости.***

К решениям принимаемых в условиях риска, относят такие, результаты которых не являются определёнными, 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. Вероятность можно определить математическими методами на основе статистического анализа опытных данных. Например, компании по страхованию жизни на основе анализа демографических данных могут с высокой степенью точности прогнозировать уровень смертности в определённых возрастных категориях и на этой базе определять страховые тарифы и объем страховых взносов, позволяющих выплачивать страховые премии и получать прибыль. Такая вероятность, рассчитанная на основе информации, позволяющей сделать статистически достоверный прогноз, называется объективной.

В ряде случаев, однако, организация не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности возможных событий. В таких ситуациях руководителям помогает опыт, который показывает, что именно может произойти с наибольшей вероятностью. В этих случаях оценка вероятности является субъективной.

Анализ и принятие решений в условиях риска встречается на практике наиболее часто. Здесь пользуются вероятностным подходом , предполагающим прогнозирование возможных исходов и присвоение им вероятностей . При этом пользуются:

а) известными, типовыми ситуациями ( типа - вероятность появления герба при бросании монеты равна 0.5 ) ;

б) предыдущими распределениями вероятностей ( например, из выборочных обследований или статистики предшествующих периодов известна вероятность появления бракованной детали ) ;

в) субъективными оценками, сделанными аналитиком самостоятельно либо с привлечением группы экспертов.

Решение принимается в условиях неопределённости, когда из-за недостатка информации невозможно количественно оценить вероятность его возможных результатов. Это довольно часто встречается при решении новых, нетипичных проблем, когда требующие учёта факторы настолько новы и/или сложны, что о них невозможно получить достаточно информации. Неопределённость характерна и для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся ситуациях. В итоге вероятность определённой альтернативы невозможно оценить с достаточной степенью достоверности.

Сталкиваясь с неопределённостью, управляющий может использовать две основные возможности:

1) попытаться получить дополнительную информацию и ещё раз проанализировать проблему с целью уменьшить её новизну и сложность. В сочетании с опытом и интуицией это даст ему возможность оценить субъективную, предполагаемую вероятность возможных результатов;

2) когда не хватает времени и / или средств на сбор дополнительной информации, при принятии решений приходится полагаться на прошлый опыт и интуицию.

**III. МЕНЕДЖЕР – КАК ГЕНЕРАТОР УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.**

Результатом работы менеджера является управленческое реше­ние. От того, каким будет это решение, зависит вся деятельность организации, зависит и то, будет ли достигнута поставленная цель или нет. Поэтому принятие менеджером того или иного решения всег­да представляет собой определенные трудности. Это связано и с от­ветственностью, которую берет на себя менеджер, и с неопределен­ностью, которая присутствует при выборе одной из альтернатив.

Принятие решений не является прерогативой только менеджеров. В конце концов, все мы буквально каждый день принимаем решения. Правда, не все наши решения такие судьбоносные, как те, которые приходится принимать менеджерам компаний. Но все равно наши реше­ния оказывают значительное влияние на нашу жизнь. Почти каждый из нас иногда досадовал: вот почему я в тот момент поступил так, а не иначе, ведь из-за этого у меня сейчас новые проблемы? Полу­чается так, что в некоторые моменты мы избавляемся от одних проб­лем, но в будущем сталкиваемся с новыми. Но с другой стороны, нельзя совсем ничего не решать и пускать все дела на самотек. В таком случае человек теряет понимание ситуации и не может в дальнейшем управлять происходящим.

Принимая различные решения каждый день, мы начинаем действо­вать настолько механически, что уже не замечаем процессы, кото­рые предшествуют принятию самого решения. В повседневной жизни между осознанием нами какой-то проблемы и ее решением проходят до­ли секунды, и мы зачастую не можем сказать, почему мы поступили именно так, а не иначе. Это объясняется тем, что если проблема возникает очень часто и каждый раз она решается одинаково, то ал­горитм ее решения уже становится программой, которую наш мозг вы­полняет автоматически.

Но большинство проблем, которые встречаются в работе менед­жера, не так часто повторяются, и поэтому их решение является то­же своего рода проблемой - проблемой выбора, который совершить не всегда легко.

Решение - это выбор одной из альтернатив, которые имеются для решения какой-то проблемы.

В свою очередь, проблема - это ситуация, представляющая со­бой препятствие к достижению целей, поставленных организацией. Если бы жизнь была монотонна и предсказуема, то не возникало бы ни каких проблем и не пришлось бы принимать решения по их преодо­лению. Но, к сожалению, - а может быть, и к счастью - нельзя сра­зу предугадать, как сложится та или иная ситуация, и поэтому в процессе планирования нельзя учесть все отклонения желаемой си­туации от действительной. В результате этих отклонений и появ­ляются проблемы. Принятие неэффективных решений - часто результат отсутствия навыков мыслить логично. Крайне необходимо подходить к принятию решений как к рациональному процессу. Цель принятия решения - сделать оптимальный выбор из нескольких имеющихся возможностей, чтобы добиться определенного результата.

В своей книге "Филосо­фия принятия профессионального решения" Бен Хайэрс предлагает следующие этапы.

1. Правильная формулировка вопроса. Часто вопросы бывают неполными. Менеджер должен убедиться, что:

* не слишком упростил вопрос для того, чтобы помочь себе принять простое решение;
* не допустил, чтобы краткосрочное соображение доминирова­ло над среднесрочными и долгосрочными;
* полностью исследовал вопрос с целью удостовериться, что все предположения обстоятельно уяснены, а скрытые аспекты выявле­ны;
* обдумал эту проблему всесторонне и глубоко; собрал все относящиеся к этому вопросу факты и точки зре­ния.

2. Выбор альтернатив.

Необходимо выдвигать как можно больше идей. В процессе принятия реше­ний обязательно должна быть "пустая трата времени", потому что можно высказать гораздо больше идей, чем их использовать. Но вы­ражение "пустая трата времени" является ошибочным, так как иссле­дование широкого диапазона выбора важно для успешного принятия решений. Чем шире выбор, тем больше возможностей для принятия эф­фективного решения.

3. Последствия.

Любое решение базируется на риске и вероятности, потому что мы не можем предвидеть все, что случится. Мы можем только размыш­лять о том, что может произойти. Важно делать так, чтобы мы мок­ли предвидеть вероятные последствия ряда выбранных возможностей. Мы можем достоверно оценить потенциальную эффективность одного решения по отношению к другому, когда результаты уже определены и оценены.

4. Решение.

Опыт, воображение и разум - все играет роль в принятии реше­ний. Опыт дает нам образцы и прецеденты, на которых можно учиться. Воображение очень важно для создания возможностей выбо­ра, а также для того, чтобы предвидеть последствия и подготовить возможные планы на непредусмотренный случай после принятия реше­ния.

5. Последующие мероприятия.

Все решения должны соблюдаться. Маловероятно, что все пой­дет полностью по плану. Должны быть произведены уточнения или приняты планы непредвиденных обстоятельств, чтобы успешно преодо­леть все неожиданности.

История знает много случаев, когда принятие ответственного решения в критический момент спасало фирму от разорения. Но с другой стороны, и принятие неверного решения может иметь самые плачевные последствия.

В своей книге "Карьера менеджера" Ли Якокка рассказывает, как ему, тогда еще молодому и неопытному менеджеру, пришлось прини­мать решение о выпуске новой модели автомобиля "Мустанг". Дело в том, что за несколько лет до этого фирма "Форд" потерпела неуда­чу со своей моделью "Эдсел". И теперь высшие менеджеры, боясь но­вой неудачи, не решались принять решение о выпуске столь новой машины. Они скорее были согласны продолжать выпускать только ста­рые модели, на которые уже был устойчивый спрос, чем начать де­лать что-то новое. И вот высшие менеджеры, не решаясь брать на себя ответственность, делегировали свои полномочия в принятии дан­ного решения Якокке. Ли Якокка, в конце концов, выпустил на рынок новую модель автомобиля, и она имела ошеломляющий по тем време­нам успех. В результате этой операции Ли Якокка стал известным менеджером и в последствии занял пост президента компании "Форд".

Уже после того, как Ли Якокка стал президентом "Форд мотор компани", пишет он в своей книге, он стал работать с молодыми сотрудниками, только что окончившими университет. И тут Якокка обнаружил так называемые издержки обучения. Дело в том, что моло­дые менеджеры не могли принимать решения быстро, полагаясь только на свою интуицию. Как говорил Якокка одному из них: "Билл, если бы у вас было 95% фактов, то вы бы потратили еще 3 месяца на то, чтобы найти недостающие 5%, в то время как ситуация в автомо­бильной промышленности меняется очень быстро и не всегда есть время для долгих раздумываний. Конечно, я не говорю, что надо принимать решения, если ты обладаешь только 50% фактов, но у тебя должна быть интуиция и ты должен в определенной мере рисковать, иначе ты ничего не добьешься в бизнесе." Никогда не следует мед­лить в принятии решений, а то благоприятная ситуация для приня­тия решения может обернуться так, что любые действия не будут опережать развитие ситуации, а будут только ответом на произошед­шее. Поэтому опытный менеджер должен обладать профессиональной интуицией, которая, безусловно, вырабатывается только в процессе работы.

На принимающего решение оказывают влияние и психологические факторы, которые следовало бы игнорировать и учитывать только то, что может принести прибыль фирме.

Большое значение имеют прошлые ошибки менеджера, которые он не осмеливается признать и поэтому они оказывают влияние на последующие его решения. Так большое психологическое влияние оказывают безвозвратные затраты. В книге "Экономика для менеджеров" Шломо Майталь описывает случай с фир­мой "Локхид". Эта самолетостроительная компания вложила 1 мил­лиард долларов в проект нового пассажирского самолета "Эл-1011 Тристар". Но впоследствии оказалось, что этот самолет никогда не будет приносить доход. Тут бы руководству "Локхида" и остано­виться, но уже затраченные 1 миллиард долларов стали аргументом за продолжение работы над самолетом. Майталь говорит, что на при­нятие решений о будущем не стоит учитывать аргументы прошлого, особенно если это касается уже сделанных затрат. Так как эти зат­раты не вернешь, а в будущем они не будет приносить прибыли. Поэ­тому менеджерам при принятии решений следует учитывать, сколько это принесет прибыли в будущем, а не, сколько денег уже затрачено на это в прошлом.

В нашей повседневной жизни нам тоже следует придерживаться этого принципа. Если мы сейчас покупаем, например, компьютер, то на решение в будущем о покупке нового компьютера на нас не должна оказывать влияния цена, за которую мы купили ста­рый. Мы должны только учитывать, сколько прибыли сможет принести нам новый компьютер по сравнению с прибылью, которую приносит сейчас старый.

**IV. ВЫВОДЫ**

Решение - это выбор альтернативы. Необходимость принятия решений объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности, возникает на всех этапах процесса управления и составляет часть любой функции менеджмента.

Принятие решений (управленческих) в организациях имеет ряд отличий от выбора отдельного человека, так как является не индивидуальным, а групповым процессом.

На характер принимаемых решений огромное влияние оказывает степень полноты и достоверной информации, которой располагает менеджер. В зависимости от этого решения могут приниматься в условиях определенности (детерминированные решения) и риска или неопределенности (вероятностные решения).

Комплексный характер проблем современного менеджмента требует комплексного, всестороннего их анализа, т.е. участия группы менеджеров и специалистов, что приводит к расширению коллегиальных форм принятия решений.

Принятие решения – не одномоментный акт, а результат процесса, имеющего определенную продолжительность и структуру. Процесс принятия решений – циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, выборе из них наилучшей и ее реализации.

Принятие решений является самым важным делом в работе менед­жера. Поэтому учиться принимать решения нужно еще в процессе обу­чения, а не тогда, когда от тебя уже зависит судьба предприятия. К тому сейчас можно учиться не только на собственных ошибках, но и на опыте других людей и организаций. Принимая решение, нужно осознавать, что ты распоряжаешься не только своей судьбой, но и судьбами работающих у тебя людей.

**V. СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Паркинсон, С. Нортког, Рустомжи М.К. Искусство управления. - Лениздат, 1992.

2. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ "Банки и биржи", 1994.

3. Бреддик У. Менеджмент в организации. - М.: Инфра - М, 1997.-344с.

4. Майталь Ш. Экономика для менеджеров. - М.:"Дело",1996.-416с.

5. Якокка Л. Карьера менеджера. - М.: Прогресс, 1991.- 384с.

6. Кохно П.А. / Микрюков В.А./ Коморов С.Е. Менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 1993.

7. Любинова Н.Г. Менеджмент - путь к успеху. - М.: ВО Агропромиздат, 1992.

8. В. Хойер. Как делать бизнес в Европе. М.: Издательство "Прогресс", 1990.

9. Современный менеджмент: принципы и правила. Дайджест, Н. Новгород, ИКЧП, 1992.

10. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий:

учебник для вузов. / С.Е. Каменипера, Ф.М. Русинова - М.: Высшая школа, 1984, стр. 335.