

**Помощь студентам  
онлайн! Без посредников!  
Без предоплаты!  
<http://diplomstudent.net/>**

## Реферат на тему: «Принятие долгосрочных управленческих решений»

### СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....   | 4  |
| ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ИХ<br>КЛАССИФИКАЦИЯ .....                 | 5  |
| 1.1. Сущность понятия «принятие решения».....                                       | 5  |
| 1.2. Классификация видов управленческих решений .....                               | 7  |
| ГЛАВА 2. ТРЕБОВАНИЯ И ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ ДОЛГОСРОЧНЫХ<br>УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ..... | 13 |
| 2.1. Требования, предъявляемые к управленческим решениям .....                      | 13 |
| 2.2. Процесс принятия долгосрочных управленческих решений .....                     | 17 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....  | 24 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....  | 25 |

## ВВЕДЕНИЕ

Трудно переоценить роль решений, как в повседневной жизни, так и в системе управления организацией. Решения – результат свободного волеизъявления индивидуума, апофеоз его мыслительной деятельности. Именно рациональные, эффективные решения – залог успешного, долгосрочного, прибыльного существования организации[6].

Изменения, происходящие в современном обществе, в производстве, а также острая необходимость выживания организаций в условиях конкурентной среды требуют постоянного поиска путей повышения эффективности их функционирования. Для уверенной позиции на рынке, необходимо периодически анализировать ситуацию, прогнозировать её для того, чтобы была возможность удовлетворять новые желания клиентов. Так как именно этот фактор лежит в основе конкурентоспособности компании на рынке и именно этот фактор, должен влиять на качество управленческого решения. Актуальность проблемы обусловлена постоянно меняющейся рыночной конъюнктурой, обострением конкурентной борьбы за рынок сбыта продукции и услуг. Это требует формирования у руководителей навыков анализа и разработки управленческих решений.

Целью реферата является: рассмотреть особенности принятия долгосрочных управленческих решений.

Для достижения указанной цели, необходимо решить следующие задачи:

- дать понятие управленческого решения;
- рассмотреть классификацию управленческих решений;
- изучить требования, предъявляемые к управленческим решениям;
- описать этапы принятия долгосрочных управленческих решений.

Структурно реферат состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников.

Информационной базой исследования явились: учебные пособия и статьи по изучаемой проблеме исследования.

# ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ

## 1.1. Сущность понятия «принятие решения»

Принятие решений непосредственно связано с целенаправленной деятельностью человека. В личной жизни каждый человек принимает решения о выборе профессии, устройстве семьи, проведении отдыха, распределении бюджета и т. п. Формирование и выбор этих решений, как правило, производятся эмпирически: путем логического мышления и интуиции.

В то же время человек обдумывает и принимает различные решения в рамках своей служебной деятельности. Такая деятельность характеризует труд руководителя, который как лично принимает решения, так и организует работу сотрудников по подготовке и реализации тех или иных решений. В основу принятия решений руководителем должны быть положены научные основы и методы.

В теории принятия решений широко используется термин «лицо, принимающее решение», – ЛПР. Данное понятие является собирательным: это может быть одно лицо – индивидуальное ЛПР или группа лиц, вырабатывающих коллективное решение, – групповое ЛПР. Ошибки в принятии решений могут обусловить большие негативные последствия, так как решения касаются не только одной личности, но и подразделения или организации в целом. В связи с этим закономерным является требование повышения эффективности управленческих решений на основе научного подхода к их формированию и выбору. Повышение качества решений, принимаемых руководителями и сотрудниками, является важнейшим «резервом» улучшения всей управленческой деятельности.

Понятие «принятие решения» трактуют в узком и широком смыслах. В узком смысле – это заключительный акт деятельности по выявлению и анализу различных вариантов, направленный на выбор и утверждение лучшего варианта решения. Также решение, трактуемое как результат выбора, представляет собой предписание к действию.

В широком смысле принятие решения – это процесс, протекающий во времени, осуществляемый в несколько этапов. Принятие решения – это выбор одного курса действия, одной альтернативы из ряда имеющихся. Если нет альтернатив, то нет выбора и, следовательно, нет и решения.

Управленческое решение представляет собой продукт управленческого труда, а его принятие – процесс, ведущий к появлению этого продукта. Принятие решений в организации характеризуется как:

- сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;
- поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;
- процесс взаимодействия членов организации;
- выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;
- часть общего процесса управления;
- неизбежная часть ежедневной работы менеджера [1; 7].

Управленческое решение (УР) – творческий акт субъекта управления, определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению возникшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации об ее состоянии, т.е. УР – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

Цель УР – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

Под технологией разработки решений будем понимать процесс преобразования имеющихся у менеджера сведений, данных, информации о возникшей перед ним проблеме или поставленной ему задаче в точно сформулированное решение, в котором будет подробно указано: кому, что, когда, где и с помощью чего надлежит сделать.

Задачи исследования разработки управленческих решений (РУР) – определить ситуацию принятия решений или так называемую проблемную ситуацию; общие закономерности РУР в проблемных ситуациях, а также зако-

номерности, присущие процессу моделирования основных элементов проблемной ситуации.

## 1.2. Классификация видов управленческих решений

УР классифицируются по нескольким взаимосвязанным признакам:

- 1) субъектам управления – государственные, корпоративные, общественные;
- 2) сфере действия – социальные, экономические, технические, политические, военные и т.д.;
- 3) продолжительности действия – долго-, средне- и краткосрочные;
- 4) масштабности решаемых вопросов – общие и частные;
- 5) объекту воздействия – внутренние и внешние;
- 6) принципу разработки и принятия – единоличные и коллегиальные;
- 7) функциональной направленности – плановые, организационные, координационные, координирующие, регулирующие, контролирующие;
- 8) форме выражения – письменные и устные;
- 9) причинам возникновения – предписывающие, ситуационные, сезонные, инициативные;
- 10) характеру действия – рекомендации, нормативные акты, директивы;
- 11) степени неопределенности – решения в условиях определенности, риска и неопределенности;
- 12) уровню творчества – рутинные и творческие;
- 13) степени повторяемости – периодически повторяющиеся, непериодические, уникальные;
- 14) функциям управления – плановые, организационные, мотивационные, контрольные;
- 15) подходу к принятию – интуитивные, основанные на суждениях, рациональные[8].

Реальные решения одновременно могут относиться к различным типам решений.

Программируемые решения, направленные на решение сильно структурированных стандартных проблем, являются результатом реализации определенных шагов и действий. Как правило, количество возможных альтернатив ограничено, поэтому используется апробированный алгоритм принятия решений. К программируемым решениям относятся определенные типы рутинных решений. Если при принятии программируемых решений используются математические методы, то их также можно отнести к формализованным решениям.

Непрограммируемые решения принимаются в ситуациях, которые в определенной мере являются новыми, слабо структурированными, предполагают учет неизвестных факторов, они плохо поддаются формализации. К числу таких решений относятся творческие, уникальные решения.

Творческие решения основываются на нетрадиционных подходах, на умении нестандартно взглянуть на возникшую проблему. Для них обычно неизвестны заранее все имеющиеся альтернативы, невозможно использовать прежний опыт. Творческий подход используется при выборе направлений развития организации, разработке стратегических планов, различных комплексных программ, принятии уникальных решений.

Интуитивные решения – это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. ЛПР при принятии решения не использует определенные методы, не производит сознательную оценку вариантов решений. Интуитивное решение основывается на так называемом шестом чувстве или озарении.

Когда ЛПР принимает решение на основе прошлого опыта, проектирования прошлых решений на ситуацию данного момента, использует метод аналогии, прецедента, здравый смысл, то такие решения называются решениями, основанными на суждениях. Чрезмерная ориентация ЛПР на прежний опыт порой приводит к принятию традиционных решений, к исключению из рассмотрения новых альтернатив.

Рациональные решения, которые принимаются исходя из строгой логики процесса поиска решения, основываются на использовании научных методов. Другие подходы к классификации решений представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1-Классификация управленческих решений[1;11]

| № п/п | Классификационный признак                  | Виды   |
|-------|--|--|
| 1     | По функционалу                             | Производственно-технические, организационные, финансово-экономические, маркетинговые и др. |
| 2     | По организации                             | Индивидуальные, групповые  |
| 3     | По причинам                                | Ситуационные, по предписанию, программные  |
| 4     | По повторяемости выполнения                | Однотипные, разнотипные, инновационные, рутинные   |
| 5     | По ширине охвата                           | Общие, частные   |
| 6     | По времени действия                        | Долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные   |
| 7     | По прогнозируемым результатам              | С определенным результатом, вероятностные (рискованные), с неопределенным исходом          |
| 8     | По характеру разработки                    | Рациональные, основанные на суждении, интуитивные  |
| 9     | По методам переработки исходной информации | Алгоритмические, программируемые, непрограммируемые  |
| 10    | По числу критериев                         | Однокритериальные, многокритериальные  |
| 11    | По глубине воздействия                     | Одноуровневые, многоуровневые  |
| 12    | По используемым ресурсам                   | С ограничениями, без ограничений   |
| 13    | По способу фиксации                        | Письменные, устные, виртуальные  |
| 14    | По масштабу                                | Локальные, глобальные  |

Тип проблем, решений и иерархический уровень их принятия тесно взаимосвязаны, рисунок 1.1.

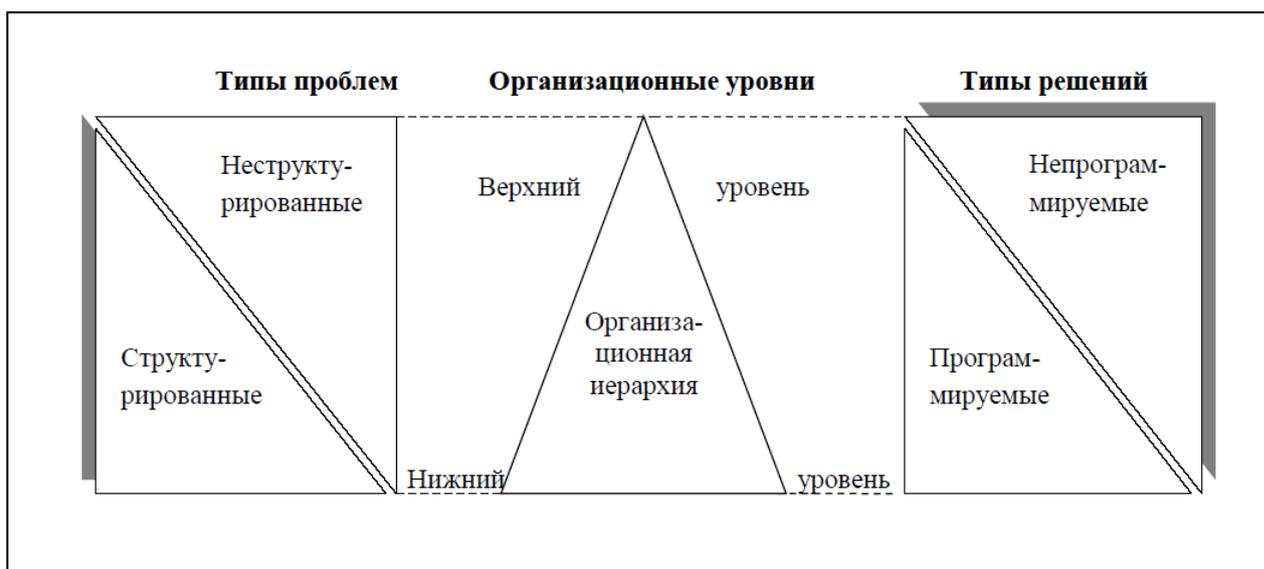


Рисунок 1.1- Типы проблем и их решений [1;12]

На этапах процесса управления решения получают название исходя из наименования общей функции управления. Каждая из перечисленных общих функций управления входит в состав конкретного направления, по которому разрабатываются и реализуются решения, таблица 1.2. Например, необходимо разработать или реализовать решения по формированию системы управления организацией. Эти решения будут состоять из набора прогнозирующих, планирующих, организационных, активизирующих, координирующих, контролирующих и информирующих решений.

Таблица 1.2- Природа проблем и решений

| № п/п | Направления принятия                                      | Общие функции управления |
|-------|---|--------------------------|
| 1     | Стратегическое планирование                               | Планирующие              |
| 2     | Управление текущей деятельностью                          | Организационные          |
| 3     | Управление человеческими ресурсами                        | Активизирующие           |
| 4     | Управление основными и вспомогательными бизнес-процессами | Координирующие           |
| 5     | Управление внутренними и внешними коммуникациями          | Информирующие            |

Прогнозирующие решения основаны на специальном исследовании для формирования заключения о возможном развитии и результатах какого-либо управленческого процесса. Из набора прогнозов выбирают наиболее приемлемые для разработки детального плана развития (планирующее решение). Для реализации плана разрабатывается набор организационных решений. Они предусматривают формирование новой или совершенствование имеющейся структуры управления, а также комплекс административных мероприятий по организации выполнения задания. Для повышения эффективности выполнения задания формируются решения по активизации деятельности работников за счет стимулирования и мобилизации (активизирующие решения).

Процесс управления состоит из циклически повторяющейся во времени последовательности видов управленческой деятельности, которые получили название функций управления. В качестве наиболее общих агрегированных функций управления обычно рассматриваются планирование, организация, мотивация и контроль[3].

Каждая из этих функций, в свою очередь, представлена совокупностью более частных функций, при выполнении которых принимаются определенные решения.

Решения, типичные для функций управления:

I. Планирование:

- 1) проведение планового анализа и прогнозирование;
- 2) выбор миссии;
- 3) выработка предложений (гипотезы) о ситуации в будущем;
- 4) определение целей;
- 5) выбор стратегий по достижению поставленных целей;
- 6) формирование мероприятий по реализации стратегий.

II. Организация:

- 1) адаптация организационной структуры под новые цели и задачи, сформулированные в плане;
- 2) рационализация, распределение задач, обязанностей и прав;
- 3) обеспечение всех видов деятельности необходимыми ресурсами, в том числе информационно-техническими;
- 4) кадровые решения: расстановка, найм и увольнение, создание резерва на выдвижение, повышение квалификации.

III. Мотивация:

- 1) разработка системы оплаты труда и премирования сотрудников и руководителей, максимально соответствующей характеру и результатам труда, а также возможностям организации;
- 2) выбор социально-психологических методов стимулирования эффективного труда;
- 3) создание надлежащего морального климата в организации;
- 4) разработка мероприятий по эффективному использованию факторов корпоративной культуры;
- 5) рациональное и сбалансированное использование экономических, организационных и социально-психологических методов управления.

#### IV. Контроль:

- 1) создание системы контроля;
- 2) выбор методов учета, анализа и внесения корректив для всех трех видов контроля: упреждающего, текущего и заключительного.

Важной особенностью схемы процесса принятия решения, влияющей на формулирование задачи принятия решения, являются подразделение этапа непосредственного принятия решения на две операции: выработка рекомендаций со стороны специалистов – системных аналитиков относительно выбора лучшего решения (предварительное решение) и принятие окончательного варианта решения непосредственно ЛПР. Системные аналитики (специалисты, осуществляющие сбор информации и ее анализ, проведение расчетов) предлагают свои рекомендации на основе научных методов, стремясь свести к минимуму субъективизм оценок. ЛПР преломляет рекомендации через свое субъективное восприятие, поэтому принятие решение не обязательно совпадает с предоставленными рекомендациями.

При принятии решений учитываются как управляемые, так и неуправляемые переменные (факторы). Первые, находящиеся в распоряжении ЛПР, прежде всего, характеризуют способы использования ресурсов для достижения поставленных целей. Вторые характеризуют заданные внешние и внутренние условия, не являющиеся инструментом управления при принятии решения (правовые, финансовые и другие ограничения, имеющиеся производственные и кадровые возможности и т.п.), но оказывающие сильное влияние на выбор решения[2].

## ГЛАВА 2. ТРЕБОВАНИЯ И ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ ДОЛГОСРОЧНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

### 2.1. Требования, предъявляемые к управленческим решениям

К принимаемым управленческим решениям предъявляются следующие требования.

1. Научная обоснованность. Формирование управленческих решений с учетом объективных закономерностей и законов, действующих в технической, экономической, организационной, социальной, политической и в других сферах деятельности.

2. Целенаправленность. Каждое управленческое решение должно иметь цель, строго соответствующую стратегическим целям организации.

3. Количественная и качественная определенность. Управленческое решение должно воздействовать на объект управления и предусматривать достижение определенных результатов, выраженных в количественных или, если это невозможно, в качественных показателях.

4. Правомерность. Обусловлена нормами, устанавливающими компетентность органов управления и отдельных руководителей в соответствии с целями деятельности органа управления. Компетентность позволяет руководителю и органу управления заниматься только той специальной деятельностью, которая входит в круг их задач.

5. Оптимальность. Это требование обуславливает необходимость выбора в каждом конкретном случае такого варианта решения, который соответствовал бы принятому критерию эффективности организации, например получению максимальных результатов с каждой единицы затрат. При этом выбранный вариант должен удовлетворять и другим требованиям к деятельности управляемого объекта и к жизни его коллектива: политическим, социальным, правовым, техническим и др.

6. Своевременность решений. Определяется, с одной стороны, состоянием объекта управления на данном этапе его развития, с другой – возмож-

ностью приостановить отрицательное влияние возмущений на деятельность управляемого объекта, а также соотношением времени, предусмотренного решением, и времени, которым фактически располагают исполнители для разработки возникшей проблемы. Это требование означает также соблюдение сроков подготовки, доведения решений до конкретных исполнителей, действенного контроля исполнения.

7. Комплексность. Деятельность организации предполагает взаимосвязь совокупности элементов, охватывающих технику, технологию, организацию производства и труда, материальные и другие ресурсы, результаты деятельности. Количественное и качественное изменение одного из элементов, как правило, влечет за собой изменение других.

8. Реализация стимулирующей функции решения. Действенность управленческого решения определяется исполнителем, участием в разработке решения и заинтересованностью в его результатах.

9. Гибкость решения. Решение не должно быть жестко привязано к определенным условиям. Любое решение может потребовать корректировки в результате воздействия внутренних и внешних обстоятельств. При этом должна сохраняться его общая целенаправленность.

10. Полнота оформления решения. Форма изложения решения должна исключать непонимание и двойственность в толковании задач, поставленных перед исполнителями и контролирующими инстанциями[4].

Процесс разработки и принятия решения должен соответствовать ряду требований, таблица 2.1.

Первое требование обязывает руководителей соблюдать действующее законодательство и утвержденные вышестоящими органами положения уставных документов, правовые нормы. Действия решения и его результаты не должны выходить за рамки правового поля.

Второе требование определяет четкое распределение функций управления посредством разработки должностных инструкций для конкретной

должности и конкретного подразделения. Каждый руководитель должен знать свое должностное поле (сферу компетенций, полномочий).

Таблица 2.1-Требования к управленческим решениям[1;19]

| № п/п | Требования к управленческим решениям   | Форма реализации  |
|-------|--|---|
| 1     | Соответствие решений действующему законодательству и положениям уставных документов  | Самоконтроль или контроль со стороны юриста, референта                                      |
| 2     | Наличие у руководителей соответствующих полномочий (прав и ответственности) для разработки и принятия решений  | Разработка должностных инструкций и положений об отделах и службах                          |
| 3     | Наличие в тексте решений четкой целевой направленности и адресности (исполнителям должно быть ясно, на что направлено разрабатываемое решение и какие средства будут использоваться) | Доведение до каждого работника информации о целях, сроках выполнения, используемых ресурсах |
| 4     | Соответствие формы решения его содержанию  | Контроль со стороны юриста, референта   |
| 5     | Обеспечение своевременности (нельзя ни опережать, ни опаздывать) решения   | Знания и интуиция руководителя, реальная оценка ситуации                                    |
| 6     | Недопустимость в тексте решения противоречий самому себе или ранее реализованным решениям  | Самоконтроль и контроль со стороны юриста, референта  |
| 7     | Возможность технической, экономической и организационной выполнимости управленческих решений   | Заключение специалистов или экспертов   |
| 8     | Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля выполнения решений  | Составление рабочих документов, проведение аудита   |
| 9     | Учет возможных отрицательных последствий при реализации решений в экономической, социальной, экологической и других областях   | Заключение внешних экспертов, оценка рисков   |
| 10    | Наличие обоснованного положительного результата  | Набор расчетов и предположений  |

Третье требование реализуется указанием в тексте решения четко сформулированной цели, ради которой разрабатывается и реализуется решение, а также перечислением конкретных исполнителей с необходимыми сведениями о них: наименование подразделения, должности и др.

Четвертое требование касается организационно-правовой стороны оформления решения. Основные формы решения (приказ, распоряжение, акт

и др.) составляются и заполняются в соответствии со стандартом ГСДОУ (раздел «Документирование управленческой деятельности»).

Пятое требование основано на том, что наибольшей востребованностью пользуются решения, которых ждут. Рано пришедшие или рано разработанные решения могут потеряться или стать ошибочными из-за изменившихся за прошедшее время обстоятельств. Поздно пришедшие решения могут быть уже и ненужными. Это требование своевременности решения достаточно трудно выполнить в практической деятельности, когда перед руководителем возникает масса оперативных проблем.

Шестое требование носит технический характер. Иногда руководители забывают об аналогичных предыдущих решениях. Новое решение может вступить в конфликт с ранее принятым и находящимся в процессе выполнения.

Поэтому руководитель и его аппарат должны вести учет решениям и устранять их возможную несогласованность. Если такая несогласованность существует, необходимо решения привести в соответствие, либо одно из них отменить.

Седьмое требование касается технологической проработки решений. Каждое решение должно иметь реальные возможности для выполнимости и полезности. Для юридического закрепления гарантий выполнимости в тексте решений должны быть подписи специалистов (экспертов).

Восьмое требование предполагает реализацию обратной связи в цепи разработки или реализации решения. Контроль – это одна из основных (общих) функций управления.

Девятое требование исходит из того, что реализация любого решения может иметь различного рода отрицательные последствия. Это объясняется сложностью внешней среды и самой организации. Необходимо прогнозировать возможные отрицательные последствия и в тексте решения указывать меры по уменьшению их влияния на отдельных исполнителей или на организацию в целом.

Десятое требование касается активизации деятельности персонала, который будет разрабатывать или реализовывать решение. Работник лучше выполняет решение, которое обязательно принесет положительный результат как для него, так и для других людей или организации в целом. Наличие обоснованного положительного результата должно быть отражено в тексте решения.

## **2.2. Процесс принятия долгосрочных управленческих решений**

Для выработки эффективного долгосрочного управленческого решения необходимы: информация; профессиональные знания по существу проблемы; знания формальных правил выработки решения.

Первые два момента не вызывают сомнений. Третий требует пояснений. Человек, принимая ежедневно множество решений, делает это автоматически, не задумываясь об их последовательности. Тем не менее процесс принятия решений, при кажущейся простоте, очень непрост, поскольку в нем существует достаточно много тонкостей и подводных рифов, хорошо знакомых профессиональным менеджерам.

Является заблуждением мнение ученых о том, что процессы принятия решения так же разнообразны, как разнообразна природа проблем, которые требуют их принятия. Поэтому некоторые люди полагают, что процесс решения проблемы, например подготовки кадров, осуществляется иначе, чем решение экономических и политических проблем.

В каждой организации практика разработки решений и их принятия имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, ее организационной структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой. Однако имеется общее сходство для любого процесса принятия решений, где бы он ни осуществлялся, независимо от характера проблемы (задачи, вопросов). Это тот единый стержень, который

формирует технологию разработки и принятия решений и используется в любой организации.

Всякий процесс принятия решения предполагает наличие следующих элементов:

1) ЛПР, т.е. того, кому предстоит его принять и решить проблему; это могут быть индивидуум, большой или малый коллектив людей;

2) управляемых переменных ситуации, которыми может управлять ЛПР; эти переменные могут быть как количественными, так и качественными;

3) неуправляемых переменных ситуаций, которыми не может управлять ЛПР, но которые совместно с управляемыми переменными могут влиять на результат выбора. Эти переменные также могут быть количественными или качественными. В совокупности с управляемыми переменными они образуют внешнюю среду (фон) ситуации (проблемы);

4) внутренних и внешних ограничений на возможные значения управляемых и неуправляемых переменных;

5) не менее двух возможных линий поведения и возможных исходов выбора; в противном случае проблемы выбора не возникает, так как его нет[7].

Исследование процесса формирования и принятия решений путем разделения его на элементарные операции показало, что он представляет собой ряд последовательных этапов или действий, в результате осуществления которых вырабатывается эффективное решение.

Весь процесс выработки решений происходит посредством управленческих операций, которые можно объединить в определенные целевые комплексы. Комплексы и составляющие их операции выполняются в строгой последовательности и могут быть представлены в виде схемы, рисунок 2.1.

Этап 0. Анализ возникшей ситуации и выявление проблемы. Любой процесс принятия решения должен начинаться с анализа необходимости

принятия данного решения. Исходный момент действий – сбор и накопление первичной информации об объекте управления и сложившейся ситуации.

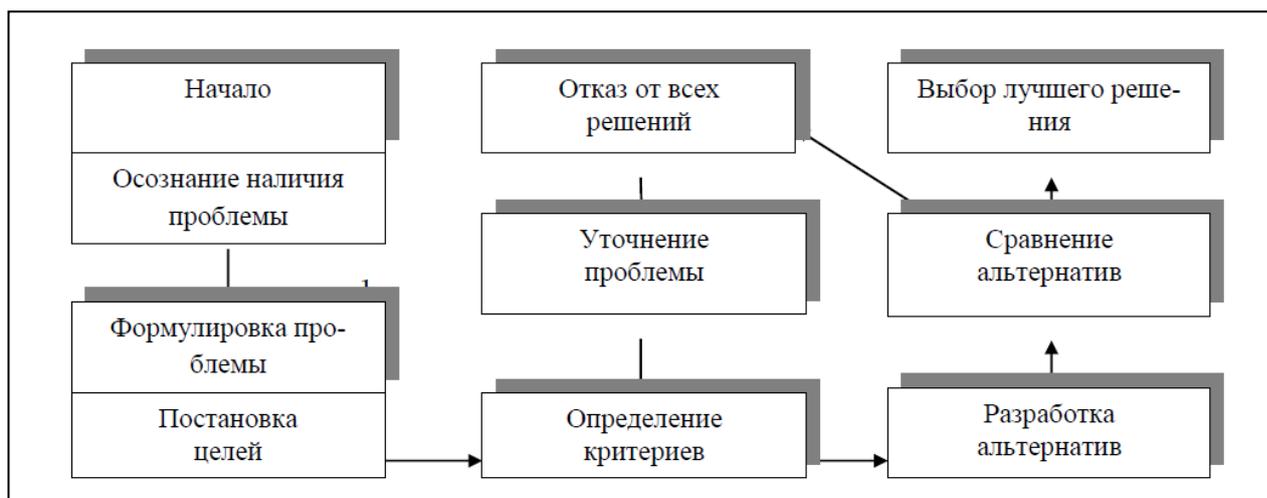


Рисунок 2.1-Этапы стандартного процесса принятия долгосрочного управленческого решения

Всесторонне анализируется причина возникновения данной ситуации, подразделения и лица, имеющие к ней отношение, применяемые в аналогичных случаях меры. Аналогом ситуации может оказаться опыт других организаций, работников различных подразделений своей организации. Могут быть использованы сообщения в специализированных изданиях о деятельности других организаций, патентные фонды, научные разработки и т.д. Все предыдущие и последующие решения образуют некоторую цепь решений, и поэтому важно найти место решению данной проблемы в этой цепи.

Этап 1. Формулировка проблемы, постановка целей. После выявления конкретной ситуации и определения потребности в принятии управленческого решения необходимо поставить диагноз проблеме, желательно полный и правильный. О проблеме можно узнать по тому, что не случилось то, что должно было случиться. Решение проблемы, появившейся таким образом, позволяет сгладить отклонение от нормы. В качестве проблемы могут выступать ситуации, в которых произошло то, что не должно было произойти. Как проблему можно рассматривать и потенциальную возможность.

Полезно поискать аналогичные проблемы и убедиться, что рассматриваемая проблема – это действительно проблема, а не симптом чего-либо более серьезного.

Определить проблему в полной мере часто трудно, поскольку все части организации взаимосвязаны, а в крупной организации могут быть сотни таких взаимозависимостей, поэтому правильно определить проблему – значит наполовину решить ее. Диагностирование сложной проблемы начинается с установления симптомов затруднений или осознания имеющихся возможностей.

Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю (относительно организации) информацию. Информацию можно собрать формальными методами (анализ отчетов, рынка и т.д.) и неформально, беседуя о сложившейся ситуации и делая личные наблюдения. Необходимо помнить следующее:

- 1) увеличение количества информации необязательно повышает качество решения;
- 2) не относящаяся к делу информация представляет собой шум (помехи) для руководителя;
- 3) существует риск сознательного искажения информации в чьих-то интересах.

Решение обычно связано с необходимостью сделать выбор, и осознание этого задает ЛПР направление в поиске альтернатив по достижению конечных результатов и исключает альтернативы, лежащие за пределами поставленной цели.

Цель решения может быть однозначной, установленной при возникновении проблемы. Она может быть задана вышестоящей организацией. Чаще всего цель конкретного решения предопределяется какой-либо глобальной целью и допускает несколько вариантов действий.

При формировании цели решения необходимо учитывать цели вышестоящей системы, объективные возможности организации, ресурсные огра-

ничения. Определение целей, их декомпозиция и формирование подцелей позволяют уточнить первоначально сформулированную проблему. Правильность постановки цели решения подтверждается его связью с ситуацией, которую надо рассмотреть, а также с предшествующими решениями.

Этап. 2. Определение критериев. О решениях судят, прежде всего, по полученным результатам, которые обуславливают начало процесса выбора. Критерии определяют, какие факторы следует учитывать, делая выбор. Набор критериев используется как основа для сравнения вариантов решения, однако они имеют различное значение. Например, одни критерии представляют собой обязательные ограничения, а другие просто фиксируют желательные характеристики решения. Чтобы принять эффективное решение, следует разделить критерии на жесткие ограничения и желательные характеристики, без которых можно было бы и обойтись.

Критерии, отнесенные к категории желательных, возможно проранжировать. Расположение желательных критериев в порядке приоритетности возможно, когда наступит момент выбора, осуществив его в пользу более важных критериев, таблица 2.2.

Таблица 2.2- Виды критериев выбора решений[1;27]

| Критерий выбора                    | Частота выбираемых решений |       |             |
|------------------------------------|----------------------------|-------|-------------|
|                                    | в исключительных случаях   | часто | как правило |
| Экстремумы (min, max)              | +                          | -     | -           |
| Удовлетворенность (дос-таточность) | -                          | +     | -           |
| Здравый смысл                      | -                          | -     | +           |

Этап 3. Разработка альтернатив. Комплекс действий по подготовке вариантов решения включает, прежде всего, разработку модели их анализа. При этом выясняется, нет ли готовых моделей, применявшихся ранее в сходных или аналогичных ситуациях.

Модель – это отображение изучаемого процесса в упрощенном виде. В зависимости от характера проблемы модель может быть простой (элементар-

ной) или сложной. Простые модели в зависимости от степени формализации могут быть частично или полностью программируемыми.

На данном этапе необходимо обеспечить формирование всех возможных решений, что позволит в дальнейшем выбрать оптимальный вариант. Для полноты выбора возможных решений разработку вариантов целесообразно осуществлять по принципу декомпозиции или использовать какой-либо другой метод, позволяющий гарантировать полноту рассматриваемых вариантов. В случае стандартных решений этот шаг для руководителя не представляет трудности, так как эти решения отличаются ограниченным набором альтернатив.

Информация, характеризующая альтернативы, находится в непосредственной зависимости от критериев решения и представляет собой набор значений критериев для данной альтернативы.

Этап 4. Сравнение альтернатив. Квалифицированное принятие решений требует выбора наилучшей альтернативы.

Иногда все варианты решений выглядят приемлемыми и ни один из них не кажется лучше других. Для того чтобы сделать выбор, руководитель нуждается в определенных средствах для сравнения альтернатив. Анализ альтернатив осуществляется на основе выбранной модели.

Важнейшей предпосылкой принятия лучшего решения является перебор вариантов. В формализованных моделях выбор оптимального варианта достигается путем направленного перебора с применением специальных методов: математического программирования, статистического моделирования, теории массового обслуживания, теории игр и т.д.

В ряде простых случаев, когда возможно применение модели оптимизации решения, вполне вероятно единственное, лучшее решение. Если при этом достигнутый результат соответствует цели, решение может быть принято. Если цель не достигается, необходимо от нее отказаться, так как улучшить результат невозможно. При этом в большинстве случаев возможно изменение первоначально определенных условий или модели решения задачи

для достижения поставленной цели. Поэтому если рассмотренные варианты не обеспечивают достижения цели, необходимо переопределить проблему или пересмотреть модель решения. Процесс приближения (итерации) к намеченной цели может повторяться до тех пор, пока цель не будет достигнута или же испытания не докажут невозможность ее достижения.

Этап 5. Выбор лучшего решения. В общем количестве вариантов решения окажется какое-то число таких, которые по своим формальным результатам будут наиболее близки к поставленной цели. Когда эти варианты отобраны, осуществляется комплекс действий по принятию конкретного решения.

Обсуждение отобранных вариантов должно возглавляться руководителем, обладающим правом принятия и/или утверждения решения. Число участников обсуждения и отводимое для этого время зависят от важности решения и сроков его действия. В процессе оперативного управления руководители часто единолично вырабатывают, оценивают степень приемлемости и принимают решение.

После обсуждения выбранного варианта соответствующим кругом компетентных представителей может возникнуть необходимость согласования его с верхним уровнем управления или с различными внешними организациями государственного, ведомственного или общественного характера. Согласованный вариант утверждается и считается принятым.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управленческим решением называют любое решение, которое напрямую влияет на бизнес: компания должна предпринять определённые действия или, наоборот, отказаться от них. Обычно его принимает руководитель компании или начальник отдела.

УР классифицируются по нескольким взаимосвязанным признакам: субъектам управления; сфере действия; по продолжительности действия – долго-, средне- и краткосрочные; по масштабности решаемых вопросов; по объекту воздействия; по принципу разработки и принятия; по функциональной направленности; по форме выражения; по причинам возникновения; по характеру действия; по степени неопределенности; по уровню творчества; по степени повторяемости; по функциям управления и др.

К принимаемым управленческим решениям предъявляются следующие требования: научная обоснованность, целенаправленность, количественная и качественная определенность, правомерность, оптимальность, своевременность решений, комплексность, реализация стимулирующей функции решения, гибкость решения, полнота оформления решения.

Для выработки эффективного долгосрочного управленческого решения необходимы: информация; профессиональные знания по существу проблемы; знания формальных правил выработки решения.

Этапами стандартного процесса принятия долгосрочного управленческого решения являются следующие: формулировка проблемы, постановка целей; определение критериев; разработка альтернатив; сравнение альтернатив; выбор лучшего решения. После принятия долгосрочного управленческого решения необходима оценка его эффективности - это поможет проанализировать, был ли достигнут эффект, решена ли проблема и стоит ли поменять подход в будущем. Чтобы оценить экономическую эффективность, сравниваются ключевые показатели компании до и после: затраты, прибыль, выручка и итоговая маржинальность.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1.Демин Г. А. Управленческие решения: учебное пособие / Г. А. Демин ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2020 г.- 92 с.

2.Дорошенко, М. Н. Принятие управленческих решений : учеб. пособие / М. Н. Дорошенко ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2021. – 124 с.

3.Захарова Ю.В., Мосина Л.А., Чухманова М.В. Разработка управленческих решений: Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2019 г., 96 с.

4.Классификация моделей процесса принятия управленческих решений. Режим доступа: по подписке. - URL: <https://helpiks.org/9-39614.html> (дата обращения: 10.05.2024). – Текст: электронный.

5.Как принимать управленческие решения: основные методы . Режим доступа: по подписке. - URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/metody-prinyatiya-upravlencheskih-reshenij/> (дата обращения: 20.05.2024). – Текст: электронный.

6.Как руководителю принимать верные управленческие решения. Режим доступа: по подписке. - URL: <https://360.yandex.ru/blog/articles/kak-rukovoditelyu-prinimat-vernuye-upravlencheskie-resheniya> (дата обращения: 15.05.2024). – Текст: электронный.

7.Методы принятия управленческих решений: количественный подход (для бакалавров) / Под ред. Кочкарова А. А.. - М.: КноРус, 2017. - 368 с.

8.Орлов А.И. Методы принятия управленческих решений: учебник / А.И. Орлов. - Москва: КНОРУС, 2018. - 286 с.