**Механізм прийняття рішень в менеджменті.**

**ПЛАН**

Вступ 3

1. Поняття управлінських рішень 4

2. Класифікація управлінських рішень 8

2.1. Головні відмінності управлінських рішень. 8

2.2. Класифікація управлінських рішень 9

3. Процес ухвалення рішення 18

4. Ухвалення рішення в реальному житті 26

4.1. Методи прийняття управлінських рішень. 27

4.2. Практичне використання технології ухвалення рішення. 28

Висновок 31

Список використаної літератури 32

# Вступ

Розвиток будь-якої розумної цивілізації засновано на розробці і реалізації різного роду рішень. Усі рішення звичайно пов'язуються з людиною чи організацією. Рішення розробляються і реалізуються людьми з різним ступенем професіоналізму, тому діапазон рішень великий - від недостатньо обміркованих до детально розрахованих. *Рішення* - це результат розумової діяльності людини, що приводить до певного висновку і необхідних дій. Так, рішеннями є певний висновок, зроблений людиною без подальших дій, розробка дії чи вибір дії з набору альтернатив і його реалізація. Рішення може бути спрямоване на досягнення разових (одиничних) результатів, створення постійних процесів, підтримка розвитку процесів чи припинення недопущення будь-якої діяльності.

Прийняття рішень є важливою частиною управлінської діяльності. Образно говорячи, прийняття рішень можна назвати "центром", навколо якого обертається життя організації. Відповідальність за прийняття важливих рішень - важкий моральний тягар, що особливо яскраво виявляється на вищих рівнях управління. Тому керівник, як правило, не може приймати непродуманих рішень.

Ціль даної курсової роботи полягає у виявленні ознак, характерних для управлінських рішень, а також в аналізі процесу вироблення й ухвалення рішення керівником підприємства. Для досягнення поставленої мети необхідно поставити ряд конкретних задач:

* усвідомити місце, займане управлінськими рішеннями в реальних економічних умовах, усвідомити їхнє місце в інформаційній системі підприємства;
* розкрити теоретичні основи: сутність, класифікацію управлінських рішень, методи і способи прийняття, функції управлінських рішень.
* дати характеристику об'єкту дослідження;
* виробити пропозиції по підвищенню ефективності виробництва.

Курсова робота складається із чотирьох розділів в яких послідовно досліджується зазначена проблема.

# 1. Поняття управлінських рішень

Діяльність будь-якого керівника пов'язана з розробкою і реалізацією рішень у рамках виконання їм посадових обов'язків у компанії. Основний принцип управління - єдиноначальність. Суть його в тім, що влада, право рішення, відповідальність і можливості контролювати процеси і відносини в організації надаються тільки одній посадовій особі. Відповідно керівник - особа яка персоніфікує відповідальність, владу і право контролю. Відносини єдиноначальності багато в чому формують ієрархічну піраміду організації.

Оскільки уся влада і відповідальність за функції контролю над відносинами закріплені за одною особою (керівником), а він фізично не в змозі здійснювати його в повному обсязі, керівник змушений делегувати частину своїх повноважень підлеглим. Саме це і формує вертикальні (лінійні) ієрархічні структури. Спеціалізація управлінських функцій і форми їхньої координації породжують твердий рисунок функціональної структури сучасної організації. У створеної в такий спосіб управлінської ієрархії кожен працівник має власного керівника і всі, крім рядових виконавців, мають підлеглих. Звідси випливає специфіка двоїстої формальної позиції будь-якого керівника, що накладає істотний відбиток на образ його поводження.

Проблема прийняття управлінських рішень займає одне з центральних місць у соціології організації. Вважаючи організацію інструментом управління, багато соціологів і фахівці з теорії управління, починаючи з М. Вебера, прямо пов'язують її діяльність у першу чергу з підготовкою і реалізацією управлінських рішень. Ефективність управління багато в чому обумовлена якістю таких рішень. Інтерес соціологів до цієї проблеми обумовлений тим, що в рішеннях фіксується вся сукупність відносин, що виникають у процесі трудової діяльності і управління організацією. Через них переломлюються цілі, інтереси, зв'язки і норми.

Характеризуючи повний цикл управлінської діяльності, що складає з планування, організації, координації, контролю і коректування цілей, легко помітити, що вона, у кінцевому рахунку, представлена у виді двох елементів управління: вироблення і здійснення управлінських рішень. Саме тому рішення - центральний елемент управління й організації.

Ухвалення рішення являє собою свідомий вибір серед наявних варіантів чи альтернатив напрямку дій, що скорочують розрив між сьогоденням і майбутнім бажаним станом організації. Таким чином, даний процес містить у собі багато різних елементів, але неодмінно в ньому присутні такі елементи, як проблеми, мети, альтернативи і рішення.

У соціологічній літературі існують різноманітні точки зору на те, які рішення, прийняті людиною в організації, вважати управлінськими. Деякі фахівці відносять до таких, наприклад, рішення про обрання людиною роботи, рішення про звільнення з неї і т.п. Виправданою представляється точка зору, відповідно до якої до управлінського варто відносити лише ті рішення, що торкають відносин в організації.

Управлінські рішення, таким чином, завжди пов'язані зі змінами в організації, їхнім ініціатором звичайно виступає посадова особа чи відповідний орган, що несе повну відповідальність за наслідки контрольованих чи реалізованих рішень. Границі компетенції, у рамках якої він приймає рішення, чітко позначені у вимогах формальної структури.

Управлінське рішення - це творчий акт, спрямований на усунення проблем, що виникли на суб'єкті управління (організація, фірма і т.д.). Описати математичною мовою творчий процес неможливо. Але основні принципи технології ухвалення рішення вже давно розроблені. Даний процес лежить в основі планування діяльності організації. План - це набір рішень по розміщенню ресурсів і напрямку їхнього використання для досягнення організаційних цілей.

Підготовка управлінських рішень у сучасних організаціях нерідко відділена від функції їхнього прийняття і передбачає роботу цілого колективу фахівців. У "класичній" теорії управління вона, як правило, є функцією штабних служб.

Процес здійснення рішення пов'язаний з реалізацією спеціального плану, що являє собою сукупність заходів, спрямованих на досягнення цілей і термінів їхньої реалізації. Розробка такого плану - прерогатива відповідних служб в апараті управління. Однак сьогодні до його розробки залучаються ті, хто буде його реалізовувати, тобто безпосередні виконавці.

У літературі класифікації управлінських рішень будуються по самих різних підставах. Однієї з виправданих із соціологічної точки зору представляється класифікація А. І. Пригожина: вона враховує міру внеску суб'єкта рішення в організаційні перетворення. Відповідно до автора, всі управлінські рішення в організації можуть бути розділені на:

* жорстко обумовлені (детерміновані);
* слабко залежні від суб'єкта рішення.

До перших звичайно відносять або так називане стандартизоване рішення (обумовлені прийнятими вище розпорядженнями), або вдруге обумовлені розпорядженням вищестоящої організації. Цей тип рішень практично не залежить від якостей і орієнтації керівника.

Інший тип рішень - так називані ініціативні рішення, де якості керівника накладають серйозний відбиток на характер прийнятих рішень. До них відносяться рішення, пов'язані як з локальними змінами в організації (заохочення, покарання), так і зі зміною механізмів, структури, цілей організації. Ініціативне рішення звичайне розглядають як вибір альтернативи поводження з декількох можливих, кожна з яких тягне ряд позитивних і негативних наслідків. У числі факторів, що впливають на якість рішень, відзначають: компетентність персоналу, ділові й особисті якості керівника, його рольові (посадову, функціональну, групову, цивільну, сімейну) позиції.

Велике місце серед перерахованих факторів приділяється проблемі надійності інформації, організації комунікації, перешкодам, що виникають у ході передачі інформації. У числі останніх велике місце приділяється положенням, пов'язаним зі специфікою рольової позиції й інтересів тих, хто переробляє інформацію в процесі її проходження від нижніх ярусів організації до суб'єкта рішення.

Одним з важливих факторів, що впливають на якість управлінських рішень, є число ярусів в організації, збільшення яких веде до перекручування інформації при підготовці рішення, перекручуванню розпоряджень, що йдуть від суб'єкта управління, збільшує неповороткість організації.

Цей же фактор сприяє запізнюванню інформації, що одержує суб'єкт рішення. Це й обумовлює постійне прагнення скоротити число ярусів управління (рівнів) організації.

Не менше значення придбала в теорії організацій проблема раціональності прийнятих рішень. Якщо перші теоретики соціології управління розглядали підготовку рішення як цілком раціональний процес, то, починаючи із середини 50-х рр. поширення одержав підхід, відповідно до якого даний процес вважається обмежено раціональним, тому що обумовлений соціокультурними і людськими факторами. Усе частіше при підготовці рішень відзначається роль інтуїції керівника. Серйозною проблемою, пов'язаної з ефективністю організації, є також проблема виконання прийнятих рішень. До третини всіх управлінських рішень не досягають своїх цілей через невисоку виконавську культуру.

# 2. Класифікація управлінських рішень

Відповідальність за прийняття важливих рішень - важкий моральний тягар, що особливо яскраво виявляється на вищих рівнях управління. Якщо керівник вирішує звільнити підлеглого, останній може сильно постраждати. Якщо поганого працівника не зупинити, може постраждати організація, що негативно позначиться на її власниках і всіх співробітниках. Тому керівник, як правило, не може приймати непродуманих рішень.

Різноманіття рішень являє собою деякий комплекс, розуміння якого полегшується на основі системного підходу, що дозволяє розкрити строгу систему рішень. У такій системі рішень повинні виявлятися як загальні ознаки, так і специфічні особливості, властиві окремим видам рішень.

## 2.1. Головні відмінності управлінських рішень.

*Цілі.* Суб'єкт управління (індивід чи група) приймає рішення виходячи не зі своїх власних потреб, а з метою вирішення проблем конкретної організації.

*Наслідки.* Приватний вибір індивіда позначається на його власному житті і може вплинути на деяких близьких йому людей. Менеджер, особливо високого рангу, вибирає напрямок дій не тільки для себе, але і для організації в цілому і її працівників, і його рішення можуть істотно вплинути на життя багатьох людей. Якщо організація велика і впливова, рішення її керівників можуть серйозно відбитися на соціально - економічній ситуації цілих регіонів. Наприклад, рішення закрити нерентабельне підприємство компанії може істотно підвищити рівень безробіття.

*Поділ праці.* Якщо в приватному житті людина, приймаючи рішення, як правило, сам його і виконує, то в організації існує визначений поділ праці: одні працівники (менеджери) зайняті рішенням виникаючих проблем і прийняттям рішень, а інші (виконавці) - реалізацією вже прийнятих рішень.

*Професіоналізм.* У приватному житті кожна людина самостійно приймає рішення в силу свого інтелекту і досвіду. В управлінні організацією прийняття рішень - набагато більш складний, відповідальний і формалізований процес, що вимагає професійної підготовки. Далеко не кожен співробітник організації, а тільки володіє визначеними професійними знаннями і навичками наділяється повноваженнями самостійно приймати визначені рішення.

Розглянувши ці відмінні риси прийняття рішень в організаціях, можна дати наступне визначення управлінського рішення.

*Управлінське рішення* - це вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції і спрямований на досягнення цілей організації.

## 2.2. Класифікація управлінських рішень

У процесі управління організаціями приймається величезна кількість найрізноманітніших рішень, що мають різні характеристики. Проте, існують деякі загальні ознаки, що дозволяють цю безліч певним чином класифікувати. Така класифікація представлена в таблиці 1:

Таблиця 1.

**Класифікація управлінських рішень**

|  |  |
| --- | --- |
| Класифікаційна  ознака | Групи  управлінських рішень |
| Ступінь повторюваності проблеми | Традиційні - Нетипові |
| Значимість мети і тривалість дії | Стратегічні - Тактичні - Операційні |
| Сфера впливу | Глобальні - Локальні |
| Тривалість реалізації | Довгострокові - Короткострокові |
| Прогнозовані наслідки рішення | Коректуємі - Некоректуємі |
| Метод розробки рішення | Формалізовані - Неформалізовані |
| Кількість критеріїв вибору | Однокрітеріальні - Багатокритеріальні |
| Форма прийняття | Одноособові - Колегіальні |
| Спосіб фіксації рішення | Документовані - Недокументовані |
| Характер використаної інформації | Детерміновані - Ймовірносні |
| Підстави для ухвалення рішення | Інтуїтивні - Рішення на судженнях - Раціональні |
| Місце і функції в процесі управління | Інформаційні - Організаційні - Технологічні |

Розглянемо таблицю більш докладно.

*Ступінь повторюваності проблеми*. У залежності від повторюваності проблеми, що вимагає рішення, всі управлінські рішення можна підрозділити на традиційні, що неодноразово зустрічалися в практиці управління, коли необхідно лише зробити вибір із уже наявних альтернатив, і нетипові, нестандартні рішення, коли їхній пошук пов'язаний, насамперед, з генерацією нових альтернатив.

*Значимість мети.* Ухвалення рішення може переслідувати власну, самостійну мету чи ж бути засобом сприйняття досягненню мети більш високого порядку. Відповідно до цього рішення можуть бути стратегічними, тактичними чи операційними.

*Стратегічні рішення*. Такі рішення звичайно стосуються корінних проблем. Вони приймаються в масштабі об'єкта управління і вище, розраховані на тривалий відрізок часу, на рішення перспективних задач.

*Стратегічні цілі* - це мети, що передбачають рішення масштабних проблем і відносяться до компанії в цілому.

Стратегічні рішення є найбільш важливими рішеннями. Вони особливо значимі для конкурентноздатності і мають високу ціну наслідків. Такі рішення пов'язані з істотними перетвореннями організації (зміна технології, зміна цілей, відновлення персоналу).

*Тактичні рішення*. Такі рішення, як правило, забезпечують реалізацію стратегічних задач. За часом вони не перевищують одного року.

*Тактичні цілі* - це задачі, що передбачають рішення приватних проблем, намічувані менеджерами середньої ланки і кроки, проходження яких вимагають стратегічні цілі організації.

*Оперативні рішення*. Такі рішення пов'язані зі здійсненням поточних цілей і задач. За часом вони розраховані на період, що не перевищує місяця.

Операційні цілі - це задачі, що передбачають рішення поточних питань, намічувані менеджерами нижньої ланки і дії, що описують, необхідні для досягнення тактичних і стратегічних цілей.

*Сфера впливу*. Рішення може прийматися з метою вплинути на роботу організації в цілому, у цьому випадку воно буде глобальним. Результат рішення може позначитися на одному чи декількох підрозділах організації. У цьому випадку рішення можна вважати локальним. Ці рішення не торкають діяльність усієї системи, однак для колективу тієї підсистеми, у відношенні якої вони приймаються, вони можуть носити характер загальних чи приватних рішень.

*Тривалість реалізації*. Реалізація рішення може зажадати декількох годин, днів чи місяців. Якщо між ухваленням рішення і завершенням його реалізації пройде порівняно короткий термін - рішення короткострокове. У той же час усе більш зростає кількість і значення довгострокових, перспективних рішень, результати здійснення яких можуть бути вилучені на кілька років.

*Прогнозовані наслідки рішення*. Більшість управлінських рішень у процесі їхньої реалізації, так чи інакше, піддається коректуванню з метою усунення відхилень чи врахуванню нових факторів, тобто є коректуємими. Разом з тим є і рішення, наслідку яких необоротні.

*Метод розробки рішення (алгоритм).* Деякі рішення, як правило, типові, повторювані, можуть бути з успіхом формалізовані, тобто прийматися по заздалегідь визначеному алгоритмі. Іншими словами, формалізоване рішення - це результат виконання заздалегідь визначеної послідовності дій.

Наприклад, при складанні графіка ремонтного обслуговування устаткування начальник цеху може виходити з нормативу, що вимагає визначеного співвідношення між кількістю устаткування й обслуговуючим персоналом. Якщо в цеху є 50 одиниць устаткування, а норматив обслуговування складає 10 одиниць на одного ремонтника, виходить, у цеху необхідно мати п'ять ремонтників.

Точно так само, коли фінансовий менеджер приймає рішення про інвестування вільних засобів у державні цінні папери, він вибирає між різними видами облігацій у залежності від того, які з них забезпечують тепер найбільший прибуток на вкладений капітал. Вибір проводиться на основі простого розрахунку кінцевої прибутковості по кожнім варіанті і встановлення самого вигідних.

Формалізація прийняття рішень підвищує ефективність управління в результаті зниження імовірності помилки й економії часу: не потрібно заново розробляти рішення щораз, коли виникає відповідна ситуація. Тому керівництво організацій часто формалізує рішення для визначених, регулярно повторюваних ситуацій, розробляючи відповідні правила, інструкції і нормативи.

У той же час у процесі управління організаціями часто зустрічаються нові, нетипові ситуації і нестандартні проблеми, що не піддаються формалізованому рішенню. У таких випадках велику роль відіграють інтелектуальні здібності, талант і особиста ініціатива менеджерів.

Звичайно, на практиці більшість рішень займає проміжне положення між цими двома крайніми крапками, допускаючи в процесі їхньої розробки, як прояв особистої ініціативи, так і застосування формальної процедури.

*Кількість критеріїв вибору*. Якщо вибір найкращої альтернативи виробляється тільки по одному критерії (що характерно для формалізованих рішень), то прийняте рішення буде простим, однокрітеріальним. І навпаки, коли обрана альтернатива повинна задовольняти одночасно декільком критеріям, рішення буде складним, багатокритеріальним. У практиці менеджменту переважна більшість рішень багатокритеріальні, тому що вони повинні одночасно відповідати таким критеріям, як: обсяг прибутку, прибутковість, рівень якості, частка ринку, рівень зайнятості, термін реалізації і т.п.

*Форма прийняття рішень*. Особою, що здійснює вибір з наявних альтернатив остаточного рішення, може бути одна людина і його рішення буде відповідно одноособовим. Однак у сучасній практиці менеджменту все частіше зустрічаються складні ситуації і проблеми, рішення яких вимагає всебічного, комплексного аналізу, тобто участі групи менеджерів і фахівців. Такі групові, чи колективні, рішення називаються *колегіальними.* Посилення професіоналізації і поглиблення спеціалізації управління приводять до широкого поширення колегіальних форм прийняття рішень.

Необхідно також мати на увазі, що визначені рішення і законодавчо віднесені до групи колегіальних. Так, наприклад, визначені рішення в акціонерному товаристві (про виплату дивідендів, розподілі прибутку і збитків, здійсненні великих угод, обранні керівних органів, реорганізації й ін.) віднесені до виняткової компетенції загальних зборів акціонерів. Колегіальна форма прийняття рішенні, зрозуміло, знижує оперативність управління і "розмиває" відповідальність за його результати, однак перешкоджає грубим помилкам і зловживанням і підвищує обґрунтованість вибору.

*Спосіб фіксації рішення*. Переважною формою є письмові (документовані) рішення. Це форма рішень дозволяє внести той елемент стабільності, упорядкованості і фіксування інформації, без якого немислиме управління.

Проте важливе місце займають і усні (недокументовані) рішення, що у діяльності управлінського і виробничого апарата складають найбільш оперативну її частину. Подібні рішення можуть стосуватися важливих питань і повинні підкріплюватися відповідальністю за виконання.

Ще однією формою рішень є рішення, що застосовуються в автоматизованих системах. Це кодовані рішення, що наносяться на спеціальні документи, перфокарти, різні магнітні носії.

*Характер використаної інформації.* У залежності від ступеня повноти і вірогідності інформації, якою володіє менеджер, управлінські рішення можуть бути детермінованими (прийнятими в умовах визначеності) чи ймовірносні (прийнятими в умовах ризику чи невизначеності).

Детерміновані рішення приймаються в умовах визначеності, коли керівник має у своєму розпорядженні практично повну і достовірну інформацію у відношенні розв'язуваної проблеми, що дозволяє йому точно знати результат кожного з альтернативних варіантів вибору. Такий результат тільки один, і імовірність його настання близька до одиниці. Приймаючи рішення про запуск у виробництво визначеного виробу, керівник може точно визначити рівень витрат виробництва, тому що ставки орендної плати, вартість матеріалів і робочої сили можуть бути розраховані досить точно.

Аналіз управлінських рішень в умовах визначеності це найпростіший випадок: відомі кількість можливих ситуацій (варіантів) і їх наслідки. Потрібно вибрати один з можливих варіантів. Ступінь складності процедури вибору в даному випадку визначається лише кількістю альтернативних варіантів.

Однак лише деякі рішення приймаються в умовах визначеності. Більшість управлінських рішень є ймовірносними.

Ймовірносними називаються рішення, прийняті в умовах ризику чи невизначеності.

До рішень прийнятих в умовах ризику, відносять такі, результати яких не є визначеними, але імовірність кожного результату відома. Наприклад, компанії по страхуванню життя на основі аналізу демографічних даних можуть з високим ступенем точності прогнозувати рівень смертності у визначених вікових категоріях і на цій базі визначати страхові тарифи й обсяг страхових внесків, що дозволяють виплачувати страхові премії і отримувати прибуток. Така імовірність, розрахована на основі інформації, що дозволяє зробити статистично достовірний прогноз, називається об'єктивною.

У ряді випадків, однак, організація не має достатню інформацію для об'єктивної оцінки імовірності можливих подій. У таких ситуаціях керівникам допомагає досвід, що показує, що саме може відбутися з найбільшою імовірністю. У цих випадках оцінка імовірності є суб'єктивної.

Аналіз і прийняття рішень в умовах ризику зустрічається на практиці найбільше часто. Тут користаються ймовірносним підходом, що припускає прогнозування можливих наслідків і присвоєння їм імовірностей. При цьому користуються:

* відомими, типовими ситуаціями (типу - імовірність появи герба при киданні монети дорівнює 0.5) ;
* попередніми розподілами імовірностей (наприклад, з вибіркових обстежень чи статистики попередніх періодів відома імовірність появи бракованої деталі);
* суб'єктивними оцінками, зробленими аналітиком самостійно або з залученням групи експертів.

Рішення приймається в умовах невизначеності, коли через недолік інформації неможливо кількісно оцінити імовірність його можливих результатів. Це досить часто зустрічається при рішенні нових, нетипових проблем, коли фактори настільки нові чи складні, що про їх неможливо одержати досить інформації. Невизначеність характерна і для деяких рішень, що приходиться приймати у швидко мінливих ситуаціях. У підсумку імовірність визначеної альтернативи неможливо оцінити з достатнім ступенем вірогідності.

Зіштовхуючись з невизначеністю, керуючий може використовувати дві основні можливості:

1. спробувати одержати додаткову інформацію і ще раз проаналізувати проблему з метою зменшити її новизну і складність. У сполученні з досвідом і інтуїцією це дасть йому можливість оцінити суб'єктивну, передбачувану імовірність можливих результатів;
2. коли бракує часу і / чи засобів на збір додаткової інформації, при прийнятті рішень приходиться покладатися на минулий досвід і інтуїцію.

*Підстави для ухвалення рішення*. Інтуїтивні рішення. Чисто інтуїтивне рішення - це вибір, зроблений тільки на основі відчуття того, що він правильний. Особа, що приймає рішення, не займається при цьому свідомим зважуванням "за" і "проти" по кожній альтернативі. Просто людина робить вибір. Те, що називається осяянням чи шостим почуттям, і є інтуїтивні рішення.

*Рішення, засновані на судженнях*. Такі рішення іноді здається інтуїтивним, оскільки логіка їх не очевидна. Рішення, засноване на судженні, - це вибір, обумовлений знаннями чи накопиченим досвідом. Людина використовує знання про те, що відбувалося в подібних ситуаціях раніше, щоб спрогнозувати результат альтернативних варіантів вибору в існуючій ситуації. Спираючись на здоровий глузд, він вибирає альтернативу, що принесла успіх у минулому.

Судження як основа організаційного рішення корисні, оскільки багато ситуацій в організаціях мають тенденцію до частого повторення. У цьому випадку раніше прийняте рішення може спрацювати знову не гірше, ніж колись.

Оскільки рішення на основі судження приймається в голові керівника, воно володіє таким значним достоїнством, як швидкість і дешевина його прийняття.

*Раціональні рішення*. Головне розходження між рішеннями раціональним і заснованої на судженні полягає в тім, що перше не залежить від минулого досвіду. Раціональне рішення улаштовується за допомогою об'єктивного аналітичного процесу.

*Місце і функції в процесі управління*. Оцінка обстановки (зовнішніх умов) звичайно зв'язується з підготовкою визначеної дії, але в той же час є самостійною задачею. Оцінити обстановку тільки шляхом умовиводу на підставі суджень, що містяться у вихідній інформації, неможливо. Звичайно немає повної гарантії правильного розпізнавання щирого положення справ і обставин. Оцінка обстановки сама по собі містить всі основні ознаки підготовки й ухвалення рішення.

Ухвалення рішення про те, яку інформацію варто вважати щирою, називають інформаційним рішенням. Інформаційне рішення припускає перетворення інформації в таку форму, що найбільшою мірою відповідає конкретній задачі управління.

Наприклад, керівнику підприємства протягом деякого часу надходить сама різноманітна інформація про стан робіт на різних ділянках. У результаті обробки цієї інформації і зіставлення її з більш ранньою керівник виробляє своє представлення про виробничу ситуацію, тобто складає її уявну модель. Це і є інформаційне рішення.

*Організаційне рішення* - це вибір альтернатив, що повинний зробити керівник, щоб виконати обов'язки, обумовлені займаною їм посадою. Його ціль - забезпечення руху до поставлених перед організацією задачам.

Організаційне рішення складається у визначенні структури, розподілі функцій між підрозділами і посадовими особами, установленні підпорядкованості і схеми взаємин.

Особливістю організаційних рішень є їхня орієнтація на порівняно широкий діапазон ситуацій. Навіть організації разового призначення можуть при виконанні поставленої задачі зштовхнутися з різноманітними умовами. Тому їхніми необхідними якостями є адаптивність (здатність пристосовуватися до обстановки) і стійкість до сторонніх впливів.

До найбільш складних і відповідальних відносять рішення, що називають технологічними чи управлінсько-технологічними. Клас технологічних рішень у виробничих організаціях містить у собі, зокрема: визначення мети, установлення готовності до провадження робіт і визначення їхнього головного напрямку, розподілу сил, засобів і способу провадження робіт, постановку задач підрозділам.

Найбільш відповідальним у класі технологічних рішень є визначення мети, на підставі чого будуються інші елементи рішення і критерій ефективності. Ціль при цьому є не зовнішнім фактором стосовно технологічного рішення, а частиною його змісту.

У ряді випадків первісна мета, хоча б і чітко сформульована, перетерплює істотні зміни в процесі підготовки технологічного рішення, з'являються додаткові цілі і підцілі.

Технологічне рішення завжди задає визначена дія, тоді як організаційна дія не зв'язана з конкретним діям, його змістом і способу здійснення.

# 3. Процес ухвалення рішення

В управлінні організацією прийняття рішень здійснюється менеджерами різних рівнів і носить більш формалізований характер, чим це має місце бути в приватному житті. Справа в тім, що тут рішення стосується не тільки однієї особистості, найчастіше воно відноситься до частини чи до цілої організації, і тому підвищується відповідальність за прийняття організаційних рішень. У цьому зв'язку виділяють два рівні рішень в організації: *індивідуальний* і *організаційний*. Якщо в першому випадку керівника більше цікавить сам процес, його внутрішня логіка, то в другому - інтерес зрушується убік створення відповідного середовища навколо цього процесу.

Відмітними рисами прийняття рішень в організації є наступні: свідома і цілеспрямована діяльність, здійснювана людиною; поводження, засноване на фактах і ціннісних орієнтирах; процес взаємодії членів організації; вибір альтернатив у рамках соціального і політичного стану організаційного середовища; частина загального процесу управління; неминуча частина щоденної роботи менеджера; важливість для виконання всіх інших функцій управління.

Результатом роботи менеджера є управлінське рішення. Від того, яким буде це рішення, залежить уся діяльність організації, залежить і те, чи буде досягнута поставлена мета чи ні. Тому прийняття менеджером того чи іншого рішення завжди являє собою визначені труднощі. Це пов'язано і з відповідальністю, що бере на себе менеджер, і з невизначеністю, що є присутнім при виборі однієї з альтернатив.

Більшість проблем, що зустрічаються в роботі менеджера, не так часто повторюються, і тому їхнє рішення є теж свого роду проблемою - проблемою вибору, що зробити не завжди легко.

Рішення - це вибір однієї з альтернатив, що є для вирішення якоїсь проблеми. У свою чергу, проблема - це ситуація, що представляє собою перешкоду до досягнення цілей, поставлених організацією. Якби життя було монотонне і передбачуване, то не виникало б ні яких проблем і не довелося б приймати рішення по їх подоланню. Але не можна відразу угадати, як складеться та чи інша ситуація, і тому в процесі планування не можна врахувати усі відхилення бажаної ситуації від дійсної. У результаті цих відхилень і з'являються проблеми. Прийняття неефективних рішень - часто результат відсутності навичок мислити логічно. Украй необхідно підходити до прийняття рішень як до раціонального процесу. Ціль ухвалення рішення - зробити оптимальний вибір з декількох наявних можливостей, щоб домогтися визначеного результату.

Існує багато підходів до виділення різних етапів і стадій процесів ухвалення рішення. Більшість розходжень виникає по питанню про включення в процес стадії, зв'язаної з виконанням рішення. У багатьох іноземних джерелах весь процес ухвалення рішення в організації розглядається як функція проблеми, альтернатив і виконання рішення.

Будь-яке управлінське рішення проходить через три стадії:

1. З'ясування проблеми

* збір інформації,
* з'ясування актуальності,
* визначення умов при яких ця проблема буде вирішена

2. Складання плану рішення

* розробка альтернативних варіантів рішення,
* зіставлення варіантів рішення з наявними ресурсами,
* оцінка альтернативних варіантів по соціальних наслідках,
* оцінка альтернативних варіантів по економічній ефективності,
* складання програм рішення,
* розробка і складання детального плану рішення

3. Виконання рішення

* доведення рішень до конкретних виконавців,
* розробка мір заохочень і покарань,
* контроль за виконанням рішень.

Перша стадія процесу складається у визнанні необхідності рішення і включає наступні етапи: визнання проблеми; формулювання проблеми; визначення критеріїв успішного рішення.

Кожне нове рішення в управлінні виникає на основі раніше зробленого рішення, дія по якому або завершила, або відхилила від спочатку обраного варіанта. Відхилення ситуації від заданого стану в процесі ухвалення рішення виявляється менеджером не відразу. На практиці це відхилення являє собою розрив між цілями організації і способами їхнього досягнення.

Швидкість виявлення цієї розбіжності залежить від двох факторів:

* здатності системи управління робити це в режимі саморегулювання;
* досвідченості й індивідуальних характеристик менеджера.

Етап вивчення ситуації спрямований на визнання чи не визнання існуючої в організації проблеми. Процес тут буде виникати по-різному для структурованих і неструктурованих проблем. У першому випадку визнання проблеми буде відбуватися досить прямолінійно. Якщо виробниче завдання виконане на 70%, то для її керівника зовсім очевидно, що проблема існує і проблему треба вирішити. В другому випадку визнання проблеми саме стає проблемою. Це відбувається тоді, коли існує неясна і неадекватна інформація про розвиток і тенденції в організації й у її зовнішнім оточенні. Прикладом такого рішення може бути введення нової продукції на ринок на основі інформації, отриманої з відділу маркетингу.

Визнання чи не визнання проблеми багато в чому залежить від рівня її сприйняття. При цьому можливі помилки, пов'язані з наступними обставинами:

* проблема дана кимсь зверху й у менеджера немає вибору крім як "визнати" її;
* бажано швидке рішення виниклої проблеми і не залишається досить часу на її визнання;
* припустиме рішення низької якості, проблема може повториться;
* проблема добре знайома і до неї скоріше усього застосовується старе рішення;
* емоції розвиваються до високого рівня і ведуть до "абревіатурного" пошуку у визнанні проблеми;
* немає попереднього досвіду по проблемі і її визнання може не відбутися;
* проблема є дуже складною й утрудняє її повну ідентифікацію;

Визнання проблеми є необхідною умовою для її вирішення, тому що якщо проблема не існує для того, хто приймає рішення, то ухвалення рішення не відбудеться. Раз проблема визнана, то наступний етап у розглянутому процесі - це інтерпретація і формулювання проблеми.

Інтерпретація проблеми - це додання значення і визначення тієї проблеми, що визнана. Проблема може бути визначена як можливість, як криза чи як рутинна. Перший тип проблеми необхідно знайти і розкрити. Другий і третій виявляються самі і вимагають втручання менеджера. Рутинні, чи повторювані, проблеми відносяться до категорії структурованих, а можливості і криза до неструктурованого. Відповідно кожне з них буде вимагати різного типу рішень: структуровані - програмованих; неструктуровані - непрограмованих.

Визначення і наступні формулювання проблеми дозволяють менеджеру ранжирувати її в ряді інших проблем. В основу пріоритизації проблеми можуть бути покладені наступні фактори:

* наслідок проблеми (капіталоємкость, ефективність, вплив на ... , і т.п.);
* вплив на організацію (що відбудеться в результаті рішення проблеми);
* терміновість проблеми й обмеження в часі;
* краще використання здібностей і часу керівника;
* життєвий цикл проблеми ( чи може проблема зважуватися сама собою чи в ході інших проблем).

Вивчення цих факторів дозволить менеджеру визначити порядок вирішення проблем від найбільших до найменш важливих. Ранжирування є важливим кроком у процесі ухвалення рішення. Найбільш важливими, як правило, стають проблеми з наступними характеристиками:

* проблема одержує сильну підтримку і тиск ззовні на користь її рішення (наприклад, вищестояще керівництво наполягає на завершенні роботи над проектом протягом двох тижнів);
* проблема підтримується ресурсами, необхідними для її рішення (наприклад, виділені додаткові бюджетні засоби);
* рішення проблеми відкриває можливість, від якої не можна відмовитися (наприклад, вихід на ринок з новою продукцією дозволяє фірмі поліпшити конкурентні позиції).

На практиці кількість проблем, що одержують оцінку як найбільш важливих, звичайно перевищує можливості менеджера в рамках наявного в нього часу на їхнє рішення.

Етап визначення критеріїв успішного рішення передує пошуку альтернатив, що допомагає уникнути багатьох помилок, які виявляються пізніше. Сюди включаються питання, пов'язані з відношенням до цілей, з методами вироблення рішень і зі зниженням емоційної напруженості на початкових етапах процесу ухвалення рішення. На думку фахівців, даний етап починається з визначення двох типів критерію: критерій "ми повинні" (чи цілі) і критерій "ми хочемо". Перший тип критерію повинний бути вирішений до того, як будь-яка альтернатива буде розглядатися. Наприклад, якщо перелік посадових обов'язків працівника не відповідають його здібностям, то він і не буде розглядатися як можливий кандидат на цю посаду. Даний критерій вимагає ретельного обґрунтування, тому що може усунути основу для розробки можливостей і альтернативи. Так, може не виявитися жодного працівника, що відповідає пред'явленим вимогам. На практиці часто до визначення даного критерію повертаються знову в рамках процесу ухвалення рішення.

Щодо критерію "ми хочемо" розглядаються ті цілі, що бажані, але по них не обов'язково повинні розглядатися будь-які альтернативи. Наприклад, працівник хоче виконати обов'язки, перераховані в описі посади, але це не означає, що йому повинна бути запропонована дана посада. Критерій "ми хочемо" змушує менеджера думати про всі можливі варіанти, не крім ідеального.

Стадія вироблення рішення складається з етапів розробки, оцінки і вибору альтернатив. Як тільки визначені фактори, що обмежують рішення, менеджер починає роботу з пошуку альтернатив чи можливих напрямків дій для вирішення проблеми. Так, можна розглянути можливість зняття посади, прийняти на роботу когось з боку і т.д. Багато які з альтернативних рішень легко знайти. Вони звичайно відомі з попереднього досвіду, стандартні і легко вписуються в критеріальні границі кращого рішення.

Однак нерідко виникають нові, унікальні проблеми, рішення яких не уміщається в стандартні рамки. У цьому випадку необхідний творчий підхід. Секрет творчого середовища у вмілому правлінні. Існує багато методів творчого пошуку альтернатив: "мозкова атака", метод висування пропозицій, груповий аналіз ситуації, карта думок і т.п.

Вибір альтернативи є свого роду вершиною в процесі ухвалення рішення. На цьому етапі менеджер змушений брати на себе визначені зобов'язання за майбутнім курсом дій. Гарний попередній аналіз альтернатив дозволяє різко звузити рамки майбутнього вибору. При виборі альтернативи можуть використовуватися три підходи: минулий досвід; проведення експерименту; дослідження й аналіз.

Залучення минулого досвіду є найбільше використовуваним підходом у виборі альтернативи. Досвідчені керівники не просто використовують даний підхід, але і випробують сильну віру в нього. Це лежить в основі твердження того, що чим вище рівень керівництва, тим більше потрібно досвіду. Деякою мірою досвід дає керівнику виробити уміння і навички прийняття правильних рішень. Сам факт, що керівник піднявся вище, свідчить про цінність і корисність нагромадження досвіду.

Експеримент як метод вибору альтернативи заснований на тім, що береться одна чи кілька альтернатив, і вони апробуються на практиці з метою визначити, що відбудеться далі? Експеримент широко використовується в науці. Однак варто взяти до уваги дорожнечу техніки експериментування.

Дослідження й аналіз передбачає рішення проблеми через її розуміння. Метод передбачає розкладання проблеми на частини і вивчення кожної з них. Самі вивчення й аналіз у цьому випадку набагато дешевше, ніж експеримент. Важливим інструментом даного методу є розробка і програвання різних моделей рішення.

Третя, остання, стадія в процесі прийняття рішень - виконання рішення - складається з організації виконання рішення, аналізу і контролю виконання і здійснення зворотного зв'язку. Організація виконання рішення як етап передбачає координацію зусиль багатьох людей. Менеджера тут повинне цікавити прагнення зробити людей зацікавленими і мотивованими в реалізації рішення, розставити людей, щоб щонайкраще використовувати їхньої здатності.

Даний етап складається з декількох кроків, необхідних для того, щоб рішення почало виконуватися. Сюди відноситься складання плану заходів, що змушує менеджера думати про конкретні дії, що перетворюють рішення в реальність. Необхідно розподілити права і відповідальності серед учасників. Варто також побудувати комунікаційну мережу для обміну інформацією і відрегулювати відповідні відносини підпорядкування між учасниками.

Менеджер повинний виявити занепокоєння про конфлікт інтересів і прийняття рішення його виконавцями як зразка поводження.

Наступний етап - це вбудовування в рішення механізму одержання інформації про хід виконання рішення. Тобто повинна здійснюватися функція контролю - установлення стандартів і вимір показників у відношенні цих стандартів. При цій системі відстеження відхилень проблеми можуть бути відвернені до того, як вони проявляться.

Отримана в ході відстеження інформація необхідна для здійснення коректування дій. Відстеження і зворотний зв'язок займають у роботі менеджера багато часу. При цьому менеджеру краще безпосередньо контролювати ситуацію. Це доводиться декількома аспектами. По-перше, завжди краще інформація з перших рук. По-друге, це дозволяє показати підлеглим інтерес менеджера до виконуваного рішення, що не маловажливо для лідерського поводження.

Однак коли менеджер витрачає занадто багато сил на відстеження і зворотний зв'язок, то створюється досить небезпечна ситуація, що дозволяє при зростаючому використанні комп'ютерів просто усунути цю функцію з роботи менеджера. При цьому інформація надходить так швидко і з такою точністю, що виявляється недооблік особистісних факторів. Разом з тим комп'ютер не може замінити ряд таких функцій менеджера, як керівництво й особистий контакт.

# 4. Ухвалення рішення в реальному житті

Дотепер ухвалення рішення розглядався як раціональний процес, тобто як серія стадій і етапів, через які менеджер повинний пройти від початку і до кінця, щоб дійти до повного виконання рішення й усунення виниклої проблеми. У реальному житті не зовсім так, тому що існує цілий ряд обмежень "реального світу", що перешкоджають застосуванню раціональної моделі в процесі ухвалення рішення:

* часто менеджери не знають, що проблема існує. Вони або перевантажені, або проблема добре прихована від них;
* не представляється можливості збирати навколо проблеми всю наявну інформацію з технічних чи вартісних причин;
* обмеження в часі змушують приймати не кращі рішення;
* у багатьох випадках розглядаються не всі альтернативи, а при їхній оцінці і виборі важко врахувати якісні фактори;
* виконання рішення не багатьма менеджерами пов'язується із самим рішенням, що дозволяє проблемі продовжувати розвиватися;

Однак загальні механізми ухвалення рішення в реальному житті зберігаються.

Рішення можна розглядати як продукт управлінської праці, а його прийняття - як процес, що веде до появи цього продукту. Прийняття правильних рішень - це область управлінського мистецтва. Здатність і уміння робити це розвивається з досвідом, придбаним керівником протягом усього життя. Сукупність знання й уміння складають компетентність будь-якого керівника й у залежності від рівня останнього говорять про ефективно чи неефективно працюючого менеджера.

Теоретично існує чотири типи ситуацій, у яких необхідно проводити аналіз і приймати управлінські рішення, у тому числі і на рівні підприємства: в умовах визначеності, ризику, невизначеності, конфлікту.

Аналіз і прийняття управлінських рішень в умовах визначеності, ризику і невизначеності розглядався в розділі 2.2. тому в цьому розділі ми розглянули лише прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності (деякі моменти) і в умовах конфлікту, тому що дані ситуації найбільше часто зустрічаються в реальному житті.

*Аналіз і прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності*. Ця ситуація розроблена в теорії, однак на практиці формалізовані алгоритми аналізу застосовуються досить рідко. Основні труднощі тут полягають у тому, що неможливо оцінити імовірності наслідків. Основний критерій - максимізація прибутку - тут не спрацьовує, тому застосовують інші критерії:

* максимін (максимізація мінімального прибутку)
* мінімакс (мінімізація максимальних утрат)
* максимакс (максимізація максимального прибутку) і ін.

*Аналіз і прийняття управлінських рішень в умовах конфлікту*. Найбільш складний і мало розроблений із практичної точки зору аналіз. Подібні ситуації розглядаються в теорії ігор. Безумовно на практиці ця і попередня ситуації зустрічаються досить часто. У таких випадках їх намагаються звести до однієї з перших двох ситуацій або використовують для ухвалення рішення неформалізовані методи.

Оцінки, отримані в результаті застосування формалізованих методів, є лише базою для ухвалення остаточного рішення. При цьому можуть прийматися в увагу додаткові критерії, у тому числі і неформальному характері.

## 4.1. Методи прийняття управлінських рішень.

Існує безліч методів, за допомогою яких може бути прийняте управлінське рішення. От деякі з них.

1. *Декомпозиція*. Представлення складної проблеми, як сукупності простих питань.
2. *Діагностика*. Пошук у проблемі найбільш важливих деталей, що зважуються в першу чергу. Використовується при обмежених ресурсах.
3. *Експериментальні оцінки*. Формуються ідеї, розглядаються, оцінюються, порівнюються.
4. *Метод Делфі*. Експертам, що не знають один одного даються питання, пов'язані з рішенням проблеми, думка меншості експертів доводиться до більшості. Більшість повинна або погодитися з цим рішенням, або його спростувати. Якщо більшість незгідна, то їхні аргументи передаються меншості і там аналізуються. Цей процес повторюється доти, доки експерти не прийдуть до загальної думки, або перейде до того, що виділяться групи, що не змінюють свого рішення. Цей метод використовується для досягнення найвищої ефективності.
5. *Метод неспеціаліста*. Питання зважується особами, що ніколи не займалися даною проблемою, але є фахівцями в суміжних областях.
6. *Лінійне програмування*.
7. *Імітаційне моделювання*.
8. *Метод теорії імовірності*.
9. *Метод теорії ігор*. Задачі зважуються в умовах повної невизначеності.
10. *Метод аналогій*. Пошук можливих рішень проблеми на основі запозичення з інших об'єктів управління.

## 4.2. Практичне використання технології ухвалення рішення.

На жаль, в Україні служба менеджменту практично не розвита, управлінські рішення приймаються, як правило, керівниками підприємств на основі їхнього особистого досвіду, тобто сугубо суб'єктивно. Зворотний зв'язок - контроль за виконанням рішень практично відсутній. Але, як не дивно, найчастіше прийняття правильного управлінського рішення підкоряється всім описаним у роботі процесам, і поза залежністю від знань приймаючих рішення, проходить через усі три стадії, але набагато більш складним шляхом.

Практичне використання технології ухвалення управлінського рішення я хотів би розглянути на прикладі ТОВ "Акантит".

ТОВ "Акантит" займається декількома видами діяльності: монтаж, ремонт і сервісне обслуговування опалювальних казанів, а також устаткування для виробництва будматеріалів; здача в оренду приміщень і т.д.

На цьому підприємстві в один час виникла необхідність підвищення ефективності роботи. Для збільшення одержуваної підприємством прибутку необхідно знижувати собівартість продукції підприємства, тобто вводити ефективний контроль над витратами.

Першим кроком на цьому шляху є створення системи одержання оперативної, точної і достовірної інформації про діяльність підприємства - системи управлінської звітності.

Управлінська звітність являє собою проблему практично для всіх керівників підприємств через відсутність відповідної системи фіксування, обробки і представлення даних. Частина керівників просто не знає, які види інформації потрібні їм для більш ефективного контролю роботи підлеглих і більш продуктивної роботи підприємства. Часто рішення приймаються на основі податкової системи звітності. На багатьох підприємствах існують паралельно дві системи обліку - бухгалтерський і управлінський.

Наслідком такого підходу до формування системи звітності є те, що, як правило, виникає конфлікт між тією інформацією, що хоче одержати керівництво, і тими даними, що можуть надати виконавці. Причина цього конфлікту очевидна: на різних рівнях ієрархії підприємства потрібно різна інформація, а при побудові системи звітності "знизу нагору" порушується основний принцип побудови інформаційної системи - орієнтація на першу особу. Виконавці володіють або не тими видами даних, що потрібні керівництву, або потрібними даними не з тим ступенем вірогідності.

Для того щоб керівництво підприємства могло одержувати необхідні йому для прийняття управлінських рішень дані, потрібно будувати систему звітності "зверху вниз", формулюючи потреби верхнього управління і проектуючи їх на нижні рівні виконання. Тільки такий підхід забезпечує одержання. Фіксування на самому нижчому виконавському рівні таких первинних даних, що в узагальненому виді зможуть дати керівництву підприємства ту інформацію, яку воно потребує.

Найважливішими вимогами до системи управлінської звітності є своєчасність, однаковість, точність і регулярність одержання інформації керівництвом підприємства.

Очевидно, що ці вимоги найбільше повно можуть бути реалізовані за допомогою автоматизованої системи. Використання технології електронної системи обліку обіцяло серйозні переваги по швидкості одержання, обробки інформації, а, отже, і серйозні переваги по швидкості прийняття управлінських рішень.

Ухвалення рішення про створення системи звітності покладалося на відділ автоматизації, що був зайнятий і іншими проблеми.

В наявності - проблема, її нерозуміння з боку керівництва і повна відсутність готових варіантів рішення.

Відділ автоматизації виконав першу стадію ухвалення управлінського рішення: був здійснений збір всієї інформації, що стосується даної проблеми, а саме, були вивчені наявні на ринку спеціалізованого програмного забезпечення продукти, їхні недоліки і достоїнства. Було розроблено кілька варіантів власної автоматизованої системи звітності.

У результаті, на стіл керівника лягли кілька проектів. Він не став приймати одноособове рішення, а зібрав усіх фахівців відділів, що працювали над даною проблемою. На спільній нараді було вироблене прийнятне для всіх рішення, а саме, обраний один із проектів, і відділ автоматизації розробив необхідне програмне забезпечення.

У даному прикладі чітко просліджуються всі три стадії ухвалення управлінського рішення: з'ясування проблеми, напрацювання плану вирішення (розробка альтернативних варіантів рішення) і виконання рішення.

# Висновок

Базуючись на наведеному матеріалі можна зробити висновок, що рішення - це вибір альтернативи. Необхідність прийняття рішень порозумівається свідомим і цілеспрямованим характером людської діяльності, виникає на всіх етапах процесу управління і є складовою частиною будь-якої функції менеджменту.

Прийняття рішень (управлінських) в організаціях має ряд відмінностей від вибору окремої людини, тому що є не індивідуальним, а груповим процесом.

На характер прийнятих рішень величезний вплив робить ступінь повноти і достовірної інформації, якою володіє менеджер. У залежності від цього рішення можуть прийматися в умовах визначеності (детерміновані рішення) і ризику чи невизначеності (ймовірносні рішення).

Комплексний характер проблем сучасного менеджменту вимагає комплексного, усебічного їхнього аналізу, тобто участі групи менеджерів і фахівців, що приводить до розширення колегіальних форм прийняття рішень.

Ухвалення рішення - не одномоментний акт, а результат процесу, що має визначену тривалість і структуру. Процес прийняття рішень - циклічна послідовність дій суб'єкта управління, спрямованих на вирішення проблем організації і генерації альтернатив, що полягають в аналізі ситуації, виборі з них найкращої і її реалізації.

Прийняття рішень є самою важливою справою в роботі менеджера. Тому учитися приймати рішення потрібно ще в процесі навчання, а не тоді, коли від керівника вже залежить доля підприємства. Приймаючи рішення, потрібно усвідомлювати, що керівник розпоряджається не тільки своєю долею, але і долями працюючих у нього людей.

Історія знає багато випадків, коли ухвалення відповідального рішення в критичний момент рятувало фірму від руйнування. Але з іншого боку, і ухвалення невірного рішення може мати самі жалюгідні наслідки.

# Список використаної літератури

1. Вейл П. «Искусство менеджмента», М. Юрист, 1994
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 1994.
3. Кохно П.А., Микрюков В.А., Коморов С.Е. Менеджмент. - М., 1993.
4. Ладанов И.Д. «Практический менеджмент», М., 1995
5. М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури «Основы менеджмента», - М. «Дело», 1998г.
6. «Основы менеджмента и маркетинга», под ред.Седегова Р.С., - Мн. «Вышэйшая школа», 1995 г.
7. Паркинсон, С. Нортког, Рустомжи М.К. Искусство управления. – СПб.: Лениздат, 1992.