**СОДЕРЖАНИЕ:**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение | Стр. 2 |
| 1. Понятие и классификация управленческих решений | Стр. 4 |
| 1.1. Технология принятия управленческих решений | Стр. 8 |
| 1.2. Технология принятия решений в условиях неопределенности | Стр. 10 |
| 1.2.1. Сущность и источники неопределенности | Стр. 10 |
| 1.2.2. Учет факторов риска и неопределенности при принятии решений | Стр. 11 |
| 1.3. Процесс и процедура принятия управленческих решений | Стр. 13 |
| 1.4. Патологии управленческих решений | Стр. 15 |
| 2. Методы анализа управленческих решений | Стр. 17 |
| 2.1. Сущность и принципы анализа | Стр. 17 |
| 2.2. Метод цепных подстановок | Стр. 18 |
| 2.3 Основы функционально-стоимостного анализа | Стр. 20 |
| 2.4. Финансовый анализ | Стр. 23 |
| 2.5. Сущность SWOT-анализа | Стр. 26 |
| 3. Человеческий фактор принятия управленческих решений | Стр. 29 |
| 3.1. Роль руководителя в процессе разработки решений | Стр. 29 |
| Заключение | Стр. 31 |
| Список используемой литературы | Стр. 33 |
| Приложения |  |

**ВВЕДЕНИЕ**

За последнее десятилетие в России произошли коренные политические и экономические преобразования. Реформы российской экономики, начатые в 1992 году, дали мощный стимул ее трансформации в рыночную. Взамен планово-распределительной системы начал работать механизм финансово-экономического регулирования товарных потоков, достигнута высокая степень либерализации внешнеэкономической деятельности, внешней торговли; ликвидирован товарный дефицит, стал образовываться новый слой общества – собственники.

Создание большого числа предприятий различных форм собственности в период становления рыночного хозяйства привело к тому, что руководителям пришлось учиться управлять самостоятельно, а не по указке «сверху». Одним из элементов самостоятельного управления деятельностью предприятий является принятие управленческих решений.

Этот элемент занимает также одно из центральных мест в социологии организации. Считая организацию инструментом управления, многие социологи и специалисты по теории управления, начиная с М.Вебера, прямо связывают ее деятельность в первую очередь с качеством таких решений. Интерес социологов к этому вопросу во многом обусловлен тем, что в решениях фиксируется вся совокупность отношений, возникающих в процессе трудовой деятельности и управления организацией.

Актуальность исследуемой темы заключается в том, что эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Совершенствование процесса принятия обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности достигается путем использования научного подхода к данному процессу, моделей и количественных методов анализа и оценки принятия решений.

Принятие решений – основная часть работы менеджеров любого звена любого предприятия. Поэтому понимание всех тонкостей процесса принятия решений, а также методов анализа и оценки их в различных условиях, знание и применение различных методов и моделей принятия решений играет значительную роль в повышении эффективности работы управленческого персонала.

Целью данной работы является изучение основных методов анализа и оценки управленческого решения. Для выполнения поставленной цели необходимо реализовать следующие задачи:

* Проанализировать само понятие «решение», классифицировать виды, выделить главные особенности принятия управленческих решений;
* Изучить основные методы анализа и оценки управленческих решений;
* Обозначить человеческий фактор, играющий большую роль в принятии управленческих решений.

Предметом исследования данной работы являются анализ и оценка принятия управленческих решений в организации.

Объектом же исследования являются методы разработки принятия управленческих решений.

Методологическую основу исследования составляет подход к познанию объективной реальности с использованием методов: системного анализа, синтеза, сравнений и классификаций.

Структура курсовой работы обусловлена поставленными в исследовании задачами. Глава первая посвящена теоретическому анализу проблемы, особенностей принятия управленческих решений. Во второй главе мы выявляем основные методы анализа и оценки принятия управленческих решений. На основе полученных результатов анализа, в третьей главе курсовой работы, представлен, на наш взгляд, один из самых важных факторов принятия решений – человеческий, в котором, в первую очередь, отражена роль руководителя в работе по принятию управленческих решений.

Выделив цели и задачи, обозначив объект и субъект, можно приступить к непосредственному изучению данной курсовой работы.

**1. Понятие и классификация управленческих решений**

Понятие 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 вариантов действия. Результат этого выбора и будет являться решением. Таким образом, **решение** - это выбор альтернативы.

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.

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 серьезно отразиться на социально-экономической ситуации целых регионов.
* **Разделение труда.** Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет, то в организации существует определенное 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 определенными профессиональными знаниями и навыками наделяется полномочиями самостоятельно принимать определенные решения.[[1]](#footnote-1)

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

**Управленческое решение - это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.[[2]](#footnote-2)**

В процессе управления организациями принимается огромное количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками. Тем не менее, существуют некоторые общие признаки, позволяющие это множество определенным образом классифицировать. Такая классификация представлена в таблице [Приложение 1, стр. 32]

Рассмотрим её более подробно.

1. **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.
2. **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, тактическими и оперативными.
3. **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.
4. **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.
5. **Прогнозируемые последствия решения.** Большинство управленческих решений в процессе их реализации так или иначе поддается корректировке с целью устранения каких-либо отклонений или учета новых факторов, т.е. является корректируемым. Вместе с тем имеются и решения, последствия которых необратимы.
6. **Метод разработки решения.** Некоторые решения, как правило, типичные, повторяющиеся, могут быть с успехом формализованы, т.е. приниматься по заранее определенному алгоритму. Другими словами, **формализованное решение** – это результат выполнения заранее определенной последовательности действий.

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 определенных, 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.

1. **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 менеджера 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.
2. **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 все 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 определенные решения и законодательно отнесены к группе коллегиальных.
3. **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.д.), 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.
4. **Характер использованной информации.** В зависимости от степени полноты и достоверности информации, которой располагает менеджер, управленческие решения могут быть детерминированными (принятыми в условиях определенности) или вероятностными (принятыми в условиях риска или неопределенности).[[3]](#footnote-3)
   1. **Технология принятия управленческих решений.**

Подготовке, принятию и реализации решений как процессу управленческой деятельности свойственны определенные технологии: совокупность последовательно применяемых приемов и способов достижения цели организации.

В повседневной деятельности предприятий процесс принятия решения может быть осуществлен:

1) по инициативе аналитических служб;

2) согласно решениям, поступающим от вышестоящих руководителей;

3) на основе решений руководителей данного уровня управления.

Процесс принятия решений в технологическом аспекте можно представить как последовательность этапов, операций и процедур, между которыми существуют прямые и обратные связи. Рассмотрим каждый из них.

**Этапы принятия решений:**

1. Информационный анализ. На этом этапе осуществляется сбор, обработка и анализ информации. Основная задача этого этапа, решаемая аналитиками, - своевременное обнаружение сигналов затруднений в функционировании и предварительное определение причин, оповещение лица, принимающего решения;

2. Анализ проблемной ситуации. На этом этапе описывается проблемная ситуация. Определяется проблемный характер ситуации, проявившейся как следствие воздействия на системы внешних факторов, неучтенных прогнозом или субъективной деятельностью персонала управления, которую можно скорректировать. Отбирается релевантная информация;

3. Диагностика проблемы. На этом этапе диагностируется выявленная проблема. На основе поступающей информации фиксируются ее симптомы, причины возникновения проблемной ситуации становятся понятными;

4. Исследование проблемы. Успешное решение проблемы часто зависит от разработанных альтернатив ее решения. При этом всегда существует опасность, что часть лучших альтернатив будет упущена. Поэтому, как правило, усилия направляются на тщательное выявление и обоснование вариантов всех возможностей и критериев организации. Нечетко сформулированные проблемы решаются в условиях неопределенности;

5. Оценка вариантов решения, последствий. Предварительно выбирается лучшая альтернатива. На основе прогнозов, расчета риска выполняется тщательный анализ допустимых с позиций достижения поставленных целей, затрат ресурсов, соответствия конкретным условиям их реализации. При этом выясняется, что при решении сложных задач на основе количественных показателей трудно выработать однозначные рекомендации о выборе конкретной альтернативы. Конечный результат работы на этом уровне – вынесение суждения о предпочтительности альтернатив, предложенных системными аналитиками – лицу, принимающему решение по данной проблеме;

6. Выбор варианта решения. Менеджерами оцениваются альтернативы на основе информации, предоставленной аналитиками, и дополнительной (субъективных суждений, мнений акционеров и т.п.). При этом используются результаты аналитических расчетов различных вариантов, рисков, а также личный опыт менеджеров и их интуиция. Появляется суждение управляющего о предпочтительности вариантов достижения целей;

7. Принятие решения (на этом этапе окончательно принимается и оформляется решение.);

8. Реализация решения (поиск управленческих решений является многошаговым, в ходе его постоянно сравниваются цели с возможностями их достижения, находятся новые возможности, корректируются цели в сторону увеличения.)

Фактическое количество этапов, операций и процедур определяется сложностью, типом решаемой проблемы.

* 1. **Технология принятия решений в условиях неопределенности**

**1.2.1. Сущность и источники неопределенности**

**Неопределенность** – это свойство объекта, выражающееся в его неотчетливости, неясности, необоснованности, приводящее к недостаточной возможности для лица, принимающего решение, осознания, понимания, определения его настоящего и будущего состояния.

**Риск** – это возможная опасность, действие наудачу, требующее, с одной стороны, смелости в надежде на счастливый исход, с другой – учета математического обоснования степени риска.

*Источниками неопределенности* ожидаемых условий в развитии предприятия могут служить поведение конкурентов, персонала организации, технические и технологические процессы и изменения конъюнктурного характера. При этом условия могут подразделяться на социально - политические, административно - законодательные, производственные, коммерческие, финансовые. Таким образом, условиями, создающими неопределенность, являются воздействия факторов внешней к внутренней среды организации. Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это должно иметь место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что насчет них невозможно получить достаточно релевантной информации. В итоге вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности.

Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах. Наивысшим потенциалом неопределенности обладает социокультурная, политическая и наукоемкая среда.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать 2 основные возможности. Во-первых, попытаться получить дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать проблему. Этим часто удается уменьшить новизну и сложность проблемы. Руководитель сочетает эту дополнительную информацию и анализ с накопленным опытом, способностью к суждению или интуицией, чтобы придать ряду результатов субъективную или предполагаемую вероятность.

Вторая возможность – действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности событий. Временные и информационные ограничения имеют важнейшее значение при принятии управленческих решений.

В ситуации риска можно, используя теорию вероятности, рассчитать вероятность того или иного изменения среды, в ситуации неопределенности значения вероятности получить нельзя.

**1.2.2. Учет факторов риска и неопределенности при принятии решений**

По данному очень важному вопросу отсутствуют общепринятые подходы и методы. Поэтому рекомендуется пользоваться «Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования», утвержденными Госстроем России, Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Госкомпромом России 31 марта 1994 г., № 7-12/47 (Официальное издание).

Под **неопределенностью** *в этом документе* понимается неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта (решения), в том числе связанных с ними затратах и результатах. Неопределенность, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций и последствий, характеризуется понятием **риска**.

Факторы риска и неопределенности подлежат учету в расчетах эффективности, если при разных возможных условиях реализации затраты и результаты по проекту различны.

При оценивании проектов наиболее существенными представляются следующие виду неопределенности инвестиционных рисков:

* Риск, связанный с нестабильностью экономического законодательства и текущей экономической ситуации, условий инвестирования и использования прибыли;
* Внешнеэкономический риск (возможность ведения ограничений на торговлю и поставки, закрытия границ и т.п.);
* Неопределенность политической ситуации, риск неблагоприятных социально-политических изменений в стране или регионе;
* Неполнота или неточность информации о динамике технико-экономических показателей, параметрах новой техники и технологии;
* Колебания рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов и т.п.;
* Неопределенность природно-климатических условий, возможность стихийных бедствий;
* Производственно-технологический риск (аварии и отказы оборудования, производственный брак и.т.п.);
* Неопределенность целей, интересов и поведения участников;
* Неполнота или неточность информации о финансовом положении и деловой репутации предприятий-участников (возможность неплатежей, банкротств, срывов договорных обязательств).

Организационно - экономический механизм реализации проекта, сопряженного с риском, должен включать специфические элементы, позволяющие снизить риск или уменьшить связанные с ним неблагоприятные последствия.

В этих целях используются:

1. разработанные заранее правила поведения участников в определенных «нештатных» ситуациях;

2. управляющий центр, осуществляющий синхронизацию действий участников при значительных изменениях условий реализации проекта.

В проектах также могут предусматриваться специфические механизмы стабилизации, обеспечивающие защиту интересов участников при неблагоприятном изменении условий реализации проекта и предотвращающие возможные действия участников, ставящие под угрозу его успешную реализацию. В одном случае может быть снижена степень самого риска, в другом – риск перераспределяется между участниками.

Как правило, применение в проекте стабилизационных механизмов требует от участников дополнительных затрат, размер которых зависит от условий реализации мероприятия, ожиданий и интересов участников, их оценок степени возможного риска. Такие затраты подлежат обязательному учету при определении эффективности проекта.

Для учета факторов неопределенности и риска при оценке эффективности проекта используется вся имеющаяся информация об условиях его реализации, в том числе и не выражающаяся в форме каких-либо вероятностных законов распределения. При этом могут использоваться следующие 3 метода:

* Проверка устойчивости предусматривает разработку сценариев реализации проекта в наиболее вероятных или наиболее «опасных» для каких-либо участников условиях.
* Корректировка параметров проекта и экономических нормативов рассматривает степень устойчивости проекта по отношению к возможным изменениям условий реализации;
* Формализованное описание неопределенности;

Проект считается устойчивым и эффективным, если во всех ситуациях интересы участников соблюдаются, а возможные неблагоприятные последствия устраняются за счет созданных запасов и резервов или возмещаются страховыми выплатами.

* 1. **Процесс и процедура принятия управленческих решений**

Для того чтобы принять управленческое решение, каждый менеджер должен хорошо разбираться не только в понятийном аппарате, но и достаточно квалифицированно при этом применять на практике:[[4]](#footnote-4)

* Методологию управленческого решения;
* Методы разработки управленческих решений;
* Организацию разработки управленческого решения;
* Технологию разработки управленческих решений;
* Оценку качества управленческих решений.

Кратко рассмотрим инструментарий и понятийный аппарат менеджера.

1. Методология управленческого решения представляет собой логическую организацию деятельности по разработке управленческого решения, включающую формулирование цели управления, выбор методов разработки решений, критериев оценки вариантов, составление логических схем выполнения операций.

2. Методы разработки управленческих решений включают в себя способы и приемы выполнения операций, необходимых в разработке управленческих решений. К ним относятся способы анализа, обработки информации, выбора вариантов действий и пр.

3. Организация разработки управленческого решения предполагает упорядочение деятельности отдельных подразделений и отдельных работников в процессе разработки решения. Организация осуществляется посредством регламентов, нормативов, организационных требований, инструкций, ответственности.

4. Технология разработки управленческого решения – вариант последовательности операций разработки решения, выбранный по критериям рациональности их осуществления, использования специальной техники, квалификации персонала, конкретных условий выполнения работы.

5. Качество управленческого решения – совокупность свойств, которыми обладает управленческое решение, отвечающих в той или иной мере потребностям успешного разрешения проблемы. Например, своевременность, адресность, конкретность.

Объект принятия управленческого решения - многогранная деятельность предприятия независимо от его формы собственности. В частности, объектом принятия решения являются следующие виды деятельности:

* Техническое развитие;
* Организация основного и вспомогательного производства;
* Маркетинговая деятельность;
* Экономическое и финансовое развитие;
* Организация заработной платы и премирования;
* Социальное развитие;
* Управление;
* Бухгалтерская деятельность;
* Кадровое обеспечение;
* Прочие виды деятельности.

Решение – результат выбора из множества вариантов, альтернатив; представляет собой руководство к действию на основе разработанного проекта или плана.

Правильность и эффективность принятого решения во многом определяется качеством экономической, организационной, социальной и других видов информации. Условно все виды информации, которые используются при принятии решения, можно подразделить:[[5]](#footnote-5)

* На входящую и исходящую;
* Обрабатываемую и необрабатываемую;
* Текстовую и графическую;
* Постоянную и переменную;
* Нормативную, аналитическую, статическую;
* Первичную и вторичную;
* Директивную, распределительную, отчетную.

Ценность получаемой информации зависит от точности задачи, так как правильно поставленная задача предопределяет необходимость конкретной информации для принятия решения.

Принятие решения присуще любому виду деятельности, и от него может зависеть результативность работы одного человека, группы людей или всего народа определенного государства. С экономической и управленческой точек зрения принятие решения следует рассматривать как фактор повышения эффективности производства. Эффективность производства, естественно, в каждом конкретном случае зависит от качества принятого менеджером решения.

Выполняя свои функциональные обязанности, каждый менеджер выбирает наиболее оптимальные решения, способствующие претворению в жизнь поставленной задачи.

Чтобы найти правильные пути решения проблемы, менеджер не должен стремиться к немедленному ее разрешению, да это практически и невозможно, а должен принять соответствующие меры по изучению причин возникновения проблемы на основе имеющейся внутренней внешней информации.[[6]](#footnote-6)

* 1. **Патологии управленческих решений**

**Дублирование организационного порядка.** Когда работнику приказывают делать то, что он и без того обязан делать согласно положению и его службе или должностной инструкции. Организационный порядок есть система постоянно действующих связей, норм, должностей. Он относится к числу наивысших управленческих ценностей, ибо обеспечивает организации устойчивость, автоматизм функционирования, дает возможность управлять организацией в режиме автопилота. Грамотное управление стремиться максимальное число решений перевести в ранг организационного порядка.

Дублировать его в приказах и распоряжениях – значит разрушать его. Тогда в сознании работника весь мир его обязанностей делится на обязательные и не очень. К первым относят те, о которых сверху напоминают, ко вторым - остальные. За всеми просчетами подчиненных никакой начальник не уследит. Но зловредный принцип такого разделения, не желая, конечно, того, он этими действиями вводит.

**Игнорирование организационного порядка.** Это постоянное нарушение введенных и целесообразных связей и норм, принятия решений вопреки им. Самый распространенный вариант проявления оргпатологии – задания «через голову» нижестоящих руководителей.

Почему это происходит? С одной стороны – самоцентристский стиль руководства со стороны генерального директора, его стремление замкнуть на себе максимум связей и процессов в организации. С другой – поощряемое им желание нижестоящих руководителей перекладывать на первого руководителя ответственность за собственные действия. Патологичность таких отношений – в подрыве статуса руководителей среднего звена, их собственный потенциал снижается, их указания воспринимаются работниками как необязательные.

**Разрыв между решением и исполнением.** Осуществимость управленческих решений есть важнейший показатель управляемости организации. Среди причин невыполнения решений одинаковы, или вполне сопоставимые объемы приходятся как на низкую исполнительную дисциплину, так и на пороки в самих решениях.

**Демотивирующий стиль руководства.** Это явное преобладание указаний на упущение сотрудников над оценками их достижений. Показательно, что сами руководители редко считают это патологией и сколько-нибудь значимой проблемой.

Упущенные возможности отсюда огромные: безынициативность, неудовлетворенность сказываются на количестве и качестве труда. Преодоление этого вида оргпатологии связано с развитием культуры и потому требует немалого времени. Это движение наиболее доступно осуществить через внедрение этических стандартов в документы, заседания, благодарности за сделанное, просто вежливость, призы за достижения и т.д.

**Инверсия** обозначает состояние, когда результат управленческого воздействия оказывается противоположным его цели. Кстати, демотивирующий стиль руководства приводит именно к такой патологии, демотивированные сотрудники осложняют достижение целей.

**2. Методы анализа управленческих решений**

**2.1. Сущность и принципы анализа**

**Анализ** (от греч. – analisis) буквально означает расчленение, разложение изучаемого объекта на части, элементы, на внутренне присущие этому объекту составляющие (мысленные и реальные). Анализ выступает в диалектическом, противоречивом единстве с понятием «синтез» (от греч. – synthesis) соединение ранее расчлененных элементов изучаемого объекта в единое целое.

Анализ без синтеза невозможен. Умозаключение представляет собой индуктивно-дедуктивный вывод, содержащий нечто новое, отличающееся от прежних понятий и представлений.[[7]](#footnote-7)

**Созерцание, или наблюдение, фактофиксация** – начальный момент познания, начальный момент анализа. Созерцание – это отдание чести «его величеству господину факту», факты – это воздух аналитика, лица, принимающего решение. Множественность фактов – основа всех последующих этапов анализа – мышления.

Анализ базируется на принципах диалектики, к которым относятся:

* Системный подход;
* Динамический подход;
* Принцип проявления необходимости и случайности выражается в 2 аспектах:

1) с точки зрения определенности событий, явлений, фактов, которые могут быть либо зафиксированными, бесспорными или планируемыми, либо случайными, непредсказуемыми;

2) с точки зрения степени определенности (неопределенности) причинно-следственных отношений, которые могут быть либо детерминированными, жесткими, либо стохастическими, вероятностными;

* Принцип единства и борьбы противоположностей является одним из важнейших в философии, объясняющий противоречивость исторического развития любой системы. Единство противоположностей всегда считались одним из мощнейших средств поступательного движения;
* Принцип перехода количества в качество и качества в новое количество особенно сближает диалектическое познание с экономическим анализом. В основе этого принципа лежат в большей мере не непрерывность развития динамического процесса, а его дискретность; не целостность, а расчлененность на составляющие, которые, впрочем, закладываются в целое. Для исследования количества характерны счет и мера, зависимости между факторами в динамике. Для исследования качества нужно изучить рынок, потребности, динамику изменения показателей качества.
* Принцип «отрицание отрицания», непрерывного отмирания систем и появления новых, более качественных. Во всех сферах происходит отрицание новым старого и создание (рождение, формирование и т.п.) нового, более качественного, экономичного, конкурентоспособного.

Кроме перечисленных принципов диалектики, являющихся основой анализа, **следует выполнять специфические принципы анализа:[[8]](#footnote-8)**

1) принцип единства анализа и синтеза предполагает разложение на составные части анализируемых сложных явлений, предметов с целью глубокого изучения их свойств и в последующем рассмотрении их в целом во взаимосвязи и взаимозависимости;

2) принцип выделения ведущего звена предполагает постановку целей и установление способов достижения этой цели. При этом всегда выделяется основное (ведущее) звено, применяя методы факторного анализа и структуризации проблемы;

3) принцип обеспечения сопоставимости вариантов анализа по объему, качеству, срокам, методам получения информации и условиям применения объектов анализа;

4) принцип оперативности и своевременности анализа направлен на сокращение времени выполнения работ за счет реализации принципов рациональной организации частичных процессов, кодирования и автоматизации информационного обеспечения, повышения качества информации и методов анализа;

5) принцип количественной определенности предполагает количественное выражение:

- параметров и условий обеспечения сопоставимости и оптимизации альтернативных вариантов управленческого решения;

- связей между компонентами системы менеджмента;

- степени неопределенности и риска при принятии решения.

**2.2. Метод цепных подстановок**

Метод цепных подстановок (МЦП) используется для исчисления влияния отдельных факторов на соответствующий совокупный показатель или функцию. МЦП используется лишь тогда, когда зависимость между изучаемыми явлениями имеет строго функциональный характер. В этих случаях функция должна быть изображена в виде суммы, произведения или частного, от деления одних показателей на другие.

МЦП заключается в последовательной замене плановой величины одного из факторов при условии, что остальные факторы остаются неизменными.

Степень влияния на функцию того или иного фактора определяется последовательным вычитанием: из второго расчета вычитается первый, из третьего – второй и т.д. В первом расчете все величины плановые, в последнем – фактические. Таким образом, число расчетов на единицу больше числа факторов.

**2.3. Основы функционально-стоимостного анализа**

Функционально-стоимостный анализ (ФСА) как метод повышения полезного эффекта объекта на единицу совокупных затрат за его жизненный цикл в настоящее время широко применяется в промышленно-развитых странах. Области применения ФСА: оптимизация конструкции машин и оборудования, технологий, организационных структур фирм и их подразделений, методов организации производства. Этот метод достаточно глубоко разработан.

Основные задачи ФСА:

* Достижение оптимального соотношения между полезным эффектом объекта и совокупными затратами за его жизненный цикл;
* Нахождение совершенно новых технических решений за счет применения функционального подхода;
* Снижение расхода различных видов ресурсов по стадиям жизненного цикла объекта за счет ликвидации или сокращения вспомогательных и вредных (ненужных) функций объекта;

**Организация работ по ФСА** представляет собой комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание условий для проведения работ по ФСА и непосредственное проведение ФСА конкретных объектов, и включает:

а) подготовку к внедрению метода, пропаганду его возможностей для повышения эффективности производства;

б) обучение менеджеров и специалистов основам метода;

в) подготовку специалистов для работы в координационной группе по внедрению ФСА;

г) обеспечение работ по ФСА нормативно-методическими документами;

д) формирование и функционирование рабочих органов ФСА, интегрированных существующими службами фирмы;

е) создание экономических условий для проведения работ по ФСА и внедрения рекомендаций ФСА на основе их планирования, финансирования и стимулирования.

Для организации и координации работ по ФСА на фирме организуют координационный совет по проведению работ по ФСА в составе главных специалистов. Возглавляет координационный совет первый руководитель фирмы или, в крайнем случае, его заместитель.

Основные **этапы** проведения ФСА:

1. **Подготовительный этап**. Выполняются следующие работы:
   * выбор объекта анализа;
   * подбор членов исследовательской рабочей группы для решения поставленных задач;
   * определение сроков, конкретных результатов, которых должна достигнуть группа, порядка взаимодействия с соответствующими службами.
2. **Информационное обеспечение ФСА** предусматривает:

* подготовку, сбор, систематизацию информации об объекте ФСА и его аналогах;
* изучение потребностей и функций, которые нужно удовлетворить;
* прогнозирование конкурентоспособности объектов;
* изучение объекта и его аналогов;
* изучение условий их эксплуатации;
* изучение технологии создания объекта;
* построение структурно-экономической модели объекта;
* анализ стоимостной информации, определение затрат на изготовление и функционирование объекта и его составных частей, затрат на техническое обслуживание и ремонты объекта;
* дополнение структурно-элементной модели объекта и его составных частей стоимостной информации;
* выявление зон наибольшего сосредоточения затрат в исследуемом объекте;
* анализ патентной информации в данной области, в том числе отклоненных предложений.

**3. Аналитический этап** включает:

* формулирование всех возможных функций объекта и его элементов;
* классификацию функций;
* построение функциональной модели объекта;
* оценку значимости функций экспертным методом;
* определение материальных носителей соответствующих функций;
* оценку связанных с осуществлением функций затрат в увязке с соответствующими материальными носителями;
* построение функционально-стоимостной диаграммы, модели объекта с применением принципа иерархичности системного подхода. Модель содержит элементы объекта, шифры элементов, абсолютные и удельные затраты по элементам, а также доли функций, выполняющих эти элементы;
* определение противоречий между значимостью функций и их стоимостной оценкой;
* формулирование задач совершенствования объекта для последующих задач ФСА.
  + 1. **На творческом этапе** осуществляются:
* выработка предложений по совершенствованию объекта;
* анализ и предварительный отбор предложений для реализации;
* систематизация предложений по функциям;
* формирование вариантов выполнения функций.
  + 1. **На исследовательском этапе** выполняются следующие работы:
* разработка эскизного проекта по отобранным вариантам;
* экспертиза подготовленных решений;
* отбор наиболее рациональных вариантов решений;
* создание при необходимости макетов или опытных образцов для проведения испытаний;
* проведение испытаний;
* окончательный выбор реализуемых решений;
* технико-экономическое обоснование решений.

1. **На рекомендательном этапе** осуществляются:

* рассмотрение представленных технических решений на научно-техническом совете;
* принятие решения о возможности их реализации;
* согласование мероприятий по реализации принятых решений.

**7.** На этапе **внедрения** осуществляются:

* включение мероприятий по обеспечению внедрения принятых предложений ФСА в соответствующие планы;
* контроль выполнения планов;
* оценка эффективности реализации планов;
* стимулирование работников за внедрение методов ФСА.

**2.4. Финансовый анализ**

Финансовый анализ в каждой коммерческой организации всегда проводится с какими-либо целями и отвечает на множество вопросов, возникающих в процессе анализа предприятия и результатов его работы, в том числе в процессе принятия управленческих решений.

В научной литературе рассматривается множество методик проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия, однако, наиболее полной из них следует признать процедуру углубленного анализа, предлагаемую Ковалевым В.В.

**Этапы принятия управленческих решений путем финансового анализа:**

**1. Определение проблемы**. Этот этап состоит из двух фаз, каждая из которых допускает применение финансового анализа. Так, анализ финансовой отчетности может служить инструментом для обнаружения и диагностики кризисных и позитивных тенденций в деятельности организации. Для выполнения этой функции у пользователя должна быть выработана схема проведения анализа финансовой отчетности, отвечающая основным требованиям финансового анализа и частным требованиям исследователя.

Углубленный анализ финансовой отчетности выявил проблемы в области наличия и состояния имущественного потенциала организации, в частности устаревание основных фондов предприятия. В этом случае необходимо принять решение о приобретении оборудования.

**2. Постановка цели принятия решения**, которая должна быть направлена на достижение более общих, глобальных целей управления. Конечными целями деятельности коммерческой организации являются: удовлетворение общественных потребностей и получение прибыли, которые понимаются как обеспечение максимальной или требуемой эффективности деятельности. Однако достижение общей цели может потребовать принятия многих решений. Поэтому в соответствии с установленными причинами проблемы глобальные цели управления разделяются на все более частные путем построения «дерева» целей и соответствующего «дерева» решений.

3. **Этап анализа факторов**, влияющих на принятие решения, разделяется на 2 относительно самостоятельные фазы – анализ личностных и ситуационных факторов, каждая из которых допускает использование множества способов анализа: психологический, технический, коммерческий, финансовый и т.п., применяемые для обеспечения максимальной эффективности деятельности по решению поставленных перед исследователем задач.

**4. Этап разработки альтернатив** проводится для формирования исходного множества вариантов выбора. Как правило, сформулированная цель принятия решения может быть достигнута разными способами, из которых требуется выбрать наилучший или хотя бы достаточно хороший. Поэтому для осуществления самой задачи принятия решения необходимо наличие, по меньшей мере, 2 альтернатив. Для разработки альтернатив используются специальные методы генерирования идей, такие как мозговая атака, синектика, морфологический анализ и др.

**5. Оценивание альтернатив** – это процесс получения оценок всех или наиболее важных атрибутов, характеризующих эти альтернативы. Существуют различные типы оценок, которые с успехом используются в финансовом анализе: частные и общие, объективные и субъективные, прямые и косвенные, количественные и качественные. Для более детальной оценки используется способ моделирования возможных вариантов развития событий.

Альтернативы приобретения оборудования целесообразно оценивать с технической, экологической, финансовой, коммерческой точек зрения. Например, с помощью финансового анализа можно построить модели, помогающие оценить пути развития ситуации при покупке оборудования и при его аренде с целью изыскания возможностей минимизации негативных последствий того или иного решения.

**6. Выбор альтернативы** осуществляется путем сравнения оценок альтернатив по различным атрибутам с учетом влияния неопределенных факторов и применением для этого методов принятия решений, помогающих обосновывать выбор наилучшего варианта из нескольких возможных.

Для выбора альтернативы может быть с успехом быть применена методика учета и управления крупным предприятием с точки зрения движения финансов, называемая финансовый контролинг. **Финансовый контролинг** – это набор методик, направленных на совершенствование учетной политики управленческой практики предприятий, исходя из финансовых критериев успешности функционирования предприятия.

7**. Реализация решения** – это некоторая операция, направленная на достижение целей организации. Причем проведение этой операции может потребовать принятия множества решений, обеспечивающих выполнение главного решения. Вместе с тем реализация решения требует от руководителей выполнения всех функций управления от организации деятельности до мотивации персонала.

Реализация решения об обновлении основных фондов, каким бы оно ни было, в свою очередь требует дополнительных решений по выполнению таких задач как: организация деятельности, поиск поставщиков ресурсов, набор или переобучение персонала и др.

**8. Контроль результатов** обеспечивает достижение поставленной цели и является неотъемлемым этапом принятия управленческих решений. Сущность контроля состоит в измерении реальных результатов и сравнении их с требуемыми значениями эффективности. Одним из способов эффективности выступает финансовый анализ, который располагает большим количеством приемов и методов, применяемых в процессе непрерывного контроля.

Например, решение о приобретении нового оборудования предполагает осуществление контроля с помощью финансового анализа почти на всех этапах его принятия. На этапе определения проблемы контроль используется для установления стандартов и нормативов будущего решения. Анализ факторов выявляет неопределенности, влияющие на принятие решения, что тоже является предметов контроля. Также контроль может использоваться для формулирования ограничений и оценивания альтернатив. И, наконец, на этапе контроля результатов финансовый анализ может выступать способом сравнения фактически полученных результатов с требуемыми нормативами с целью определения эффективности принятого решения.

Таким образом, исследования по вопросу применения финансового анализа с точек зрения теории и практики дает основание утверждать, что финансовый анализ независим от целей его проведения, всегда является частью или инструментом процесса принятии управленческих решений.

**2.5. Сущность SWOT-анализа**

**SWOT** - метод анализа в стратегическом планировании, заключающийся в разделении факторов и явлений на 4 категории: **S**trengths (сильные стороны), **W**eaknesses (слабые стороны), **O**pportunities (возможности), **T**hreats (угрозы).

Акроним **SWOT** был впервые введен в 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес – политики профессором K.Andrews. первоначально этот анализ был основан на озвучивании и структурировании знаний о текущей ситуации и тенденциях.

В 1965 году четверо профессоров Гарвардского университета – Leraned, Christensen, Andrews, Guth предложили технологию использования **SWOT- модели** для разработки стратегии поведения фирмы. Была предложена схема LCAG (по первым буквам фамилий авторов), которая основана на последовательности шагов, приводящих к выбору стратегии.

**SWOT-анализ** позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке; это сжатый анализ маркетинговой информации, на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес, и в конечном итоге определяется распределение ресурсов сегмента. Результатом анализа является разработка маркетинговой стратегии или гипотезы для дальнейшей проверки.

Классический **SWOT-анализ** предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку относительно стратегически важных конкурентов.

**Этапы SWOT-анализа:**

**На первом этапе** глубоко изучаются силы **–** конкурентные преимущества фирмы в следующих областях:

* патентоспособность выпускаемых товаров;
* цена товаров;
* прогрессивность техники;
* квалификация кадров;
* стоимость ресурсов, применяемых фирмой;
* возраст основных производственных фондов;
* географическое расположение фирмы;
* инфраструктура;
* система менеджмента (в том числе и маркетинга);
* сила конкуренции на «входе» и «выходе» системы менеджмента фирмы и др.

**На втором этапе** изучаются слабости фирмы. Он начинается с анализа конкурентоспособности выпускаемых товаров по всем рынкам. Строится «дерево» показателей конкурентоспособности:

* 0 уровень – комплексный показатель конкурентоспособности конкретного товара;
* 1 уровень – полезный эффект (интегральный показатель качества), совокупные затраты, условия применения товара;
* 2 уровень – конкретные показатели. Рассчитываются показатели в соответствии с построенным деревом. Собираются или прогнозируются аналогичные показатели по конкурирующим товарам, определяются слабости по изученным на первом этапе конкурентным преимуществам фирмы.

**На третьем этапе SWOT-анализа** изучаются факторы макросреды фирмы (политические, экономические, технологические, рыночные и др.) с целью прогнозирования стратегических и тактических угроз фирме и своевременного предотвращения убытков от них.

**На четвертом этапе** изучаются стратегические тактические возможности фирмы (капитал, активы и др.), необходимые для предотвращения угроз, уменьшения слабости и роста силы.

**На пятом этапе SWOT-анализа** согласуются силы с возможностями для формирования проекта отдельных разделов стратегии фирмы.

**Правила проведения SWOT-анализа:**

Простейшая форма представления результатов **SWOT-анализа** приведена на табл. 2: перечисляются сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Благодаря своей концептуальной простоте SWOT стал легко применимым для менеджеров и столь же подверженным неправильному применению. Для его проведения не требуются ни обширные базы данных, ни формальная подготовка. Любой, кто хоть немного знаком с компанией и имеет представление о рынке, может составить простой SWOT. С другой стороны, присущая анализу простота может привести к поспешным и бессмысленным выводам, полным таких неопределенных и двусмысленных понятий, как «эксплуатационная характеристика продукта», «современное оборудование», «цены». Вдобавок, пользователи иногда забывают об объективности и полагаются на устаревшую или ненадежную информацию. [Приложение 2, стр. 33].

Чтобы избежать указанных ошибок и извлечь максимум пользы из **SWOT-анализа** необходимо следовать следующим правилам:

**Правило 1.** Тщательно определите сферу каждого SWOT-анализа. Компании часто проводят общий анализ, охватывающий весь их бизнес. Скорее всего, он будет слишком обобщенным и бесполезным для менеджеров, которых интересуют возможности на конкретных рынках или сегментах. Фокусирование SWOT-анализа, например, на конкретном сегменте, обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

**Правило 2.** Помните различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны – это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

**Правило 3.** Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели. Нужно включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости. Помните, что они должны определяться в свете предложений конкурентов. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок. Например, качество продукта будет силой, только если он работает лучше, чем продукты конкурентов. И, наконец, быть проранжированы в соответствии с их важностью в глазах покупателей.

**Правило 4.** Будьте объективны и используйте разностороннюю входную информацию. Конечно, не всегда удается проводить анализ по результатам обширных маркетинговых исследований, но, с другой стороны, нельзя поручать его одному человеку, поскольку он не будет столь точен и глубок, как анализ, проведенный в виде групповой дискуссии и обмена идеями. Важно понимать, что SWOT-анализ - это не просто перечисление подозрений менеджеров. Он должен в как можно большей степени основываться на объективных фактах и данных исследований.

**Правило 5.** Избегайте пространных и двусмысленных заявлений. Слишком часто SWOT-анализ ослабляется именно из-за того, что в него включают подобные утверждения, которые, скорее всего, ничего не значат для большинства покупателей. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ. [Приложение 3, стр. 34].

На практике **SWOT-анализ** используется чаще всего в управлении проектами, в процессе маркетингового планирования, в ходе сегментирования рынка для анализа сегментов.

После определения критических факторов проекта и ключевых фактор успеха на основе анализа формируются основные цели, разрабатывают стратегии и рассчитываются финансовые показатели.

1. **Человеческий фактор принятия управленческих решений**

**3.1. Роль руководителя в процессе разработки решений**

Человеческий фактор предполагает, что в сложном процессе разработки управленческих решений ключевую роль играет человек. Это и руководитель, и ведущий специалист, и рядовой исполнитель. От слаженной работы всех сотрудников зависит качество решений и эффективность совместной деятельности.

Человеческий фактор принятия управленческих решений включает:

* Умелое делегирование полномочий - это передача прав и ответственности от вышестоящего руководителя к нижестоящему, от линейного руководителя к руководителю штабной структуры, от руководителя непосредственно к подчиненному. Это неотъемлемая составляющая процесса принятия коллективных управленческих решений. Если руководитель не делегирует полномочия, то управленческие решения принимаются им единолично.

В классической литературе по менеджменту рассматриваются *трудности, возникающие у руководителя при делегировании полномочий*. Так, Ньюмен приводит 5 причин нежелания руководителей делегировать свои полномочия:

1) заблуждение руководителя «Я это сделаю лучше». Но если руководитель не будет разрешать подчиненным выполнять новые задания с дополнительными полномочиями, то они не будут повышать свою квалификацию.

2) руководители так погружаются в свою повседневную работу, что пренебрегают более общей картиной деятельности. Будучи не в состоянии охватить долгосрочную перспективу в череде работ, они не могут полностью осознать значение распределения работы между подчиненными.

3) отсутствие доверия к подчиненным. Если руководители действуют так, как будто не доверяют подчиненным, то подчиненные на самом деле будут работать соответствующим образом. Они потеряют инициативность и почувствуют необходимость часто спрашивать, правильно ли выполняют работу.

4) боязнь риска. Поскольку руководители отвечают за работу подчиненного, они могут испытывать опасения, что делегирование задания может породить проблемы, за которые им придется отвечать.

5) неэффективные механизмы контроля. У руководства будут причины для беспокойства относительно делегирования дополнительных полномочий подчиненным.

Только сами руководители могут сделать процесс делегирования полномочий и разработки совместных управленческих решений эффективным. Руководитель направляет, стимулирует, организовывает, определяет политику, формирует культуру организации.

* Поведенческие особенности руководителей влияют на стиль их руководства, избираемые формы и методы принятия управленческих решений.

***Поведенческие особенности руководителей***включают*:*

1. используемые руководителем методы оценки и контроля;
2. реагирование на возникновение в организации проблем или критических ситуаций;
3. реализуемую ролевую модель, побуждающую работников к подражанию;
4. критерии распределения ресурсов организации;
5. критерии, по которым руководитель определяет уровень вознаграждения и статус работника;
6. критерии, которые использует руководитель при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении работников.

Модель поведения руководителя фиксируются в сознании подчиненных через неформальные каналы коммуникации. Каждодневная информация, поступающая от руководителя – это поступки, рассказы, жаргон, символы, символические действия. Это основной механизм закрепления основ культуры.

Формирование культуры руководителя происходит через неформальные каналы коммуникации. Но действует руководитель формально, используя управленческие методы работы с персоналом.

* стиль руководства, отношение к нанятому персоналу и организация совместной работы с целью разработки управленческих решений.

Система управления персоналом должна быть сформирована таким образом, чтобы работники имели возможность обучаться, получать объективную оценку своей деятельности, продвигаться по карьерной лестнице, иметь социальные гарантии и мотивацию к участию в принятии важных решений. Имеет значение кадровая политика, социально-психологический климат в коллективе, культура, возможность реализовать демократический стиль руководства.

В управленческой литературе выделяют 3 основных стиля руководства: авторитарный, либеральный и демократический.[[9]](#footnote-9) [Приложение 4, стр. 35].

* своевременное предупреждение конфликтов.

Изучая человеческий фактор разработки управленческих решений, следует отметить: определяющая роль в этом сложном процессе принадлежит руководителю. Требования к профессиональной компетенции менеджера включают не только необходимые знания и навыки, но и определенные человеческие свойства его как личности.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В заключение работы можно сделать следующие выводы, что принятие управленческих решений является одним из элементов самостоятельного управления деятельностью предприятия. Для российских предпринимателей характерно принятие управленческих решений в условиях неопределенности. Неопределенность обусловлена социально-политическими, административно-законодательными, производственными, коммерческими, финансовыми и другими факторами, а также быстро меняющимися обстоятельствами.

Обобщая и анализируя представления разных ученых о процессе, методах и анализе принятия решений можно выявить следующие особенности:

* **Решение —** это выбор альтернативы. Необходимость принятия решений объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности. Принятие решений — это процесс, представляющий собой определенную последовательность взаимосвязанных этапов. На всех этапах принятия управленческих решений предусматриваются сбор, обработка и анализ информации. На характер принимаемых решений огромное влияние оказывает степень полноты и достоверной информации, которой располагает менеджер.
* 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. Анализ принятия управленческих решений необходим в любой сфере деятельности, т. к. увеличивается эффективность работы предприятия.
* Большую роль в принятии решений играет человеческий фактор. Он позволяет лучше подготовить руководителей, менеджеров, специалистов для поиска появившейся проблемы.

Важно и необходимо знать методологию принятия решений. Она помогает структурировать данный процесс и способствует принятию эффективных управленческих решений. Необходимо также помнить, что принятие решений происходит не в организационном вакууме, а на фоне постоянно изменяющихся событий, как во внешней среде организации, так и во внутренней. Отсюда следует, что при принятии решений наличие анализа в организационной деятельности необходимо. Что и было рассмотрено в данной работе.

Итак, мы подробным образом проанализировали понятие «решение», классифицировали виды и выделили главные особенности принятия управленческих решений. Также для изучения выбранной нами темы мы изучили основные методы анализа и оценки управленческих решений и обозначили человеческий фактор, играющий большую роль в принятии управленческих решений.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Алексеев М. М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Филинъ, 1997.

2. Абросимов И. Д., Медведев В. П. Менеджмент как система управления хозяйственной деятельностью. — М., 1992.

3. Ансофф И. Стратегическое правление. М.: Экономика, 2005.

4. Балабанов И.Т. Риск – менеджмент. – М.: Юнити, 1997.

5. Бернар И., Колли Ж.-К. Толковый экономический и финансовый словарь. Французская, русская, английская, немецкая, испанская терминология: в 2-х т. - т.2: Пер. С фр. - М.: Международные отношения, 1999.

6.Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Институт международного права и экономики им А.С. Грибоедова, 1999.

7.Виханский О.С. Исследование и проектирование управленческих решений: Учебник для вузов. - М.: Гардарика, 2004.

8.Воробьев С. Где и почем брать головы?. // Эксперт, № 13, 1996, С.36-41.

9. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.

10. Динь Ле Хао. Динамика требований к авторитету руководителя в условиях экономической реформы. — М., 1993.

11. Драккер Питер. Управление, нацеленное на результаты. — М., 1992.

11. Евланов Л.Г. Теория практика принятия решений. - М.: Экономика, 1984.

12. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. – М., 1996.

13. Кибянов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 1997.

14. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие. – М.: Академический проект, 2007.

15. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебное пособие для вузов. М., 1999.

16. Менеджмент: Учебное пособие / Под ред. В.В.Лукашевича, Н.И.Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.

17. М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Основ менеджмента: Пер. С англ. - М.: ДЕЛО, 1992.

18. Мескон М., Альберт М., Ф.Хедоури. Основы менеджмента: Пер. С англ. - М.: ДЕЛО ЛТД, 1994.

19. Огарков А.А. Управление организацией: Учебник. – М.: Эксмо, 2006.

20. Планкетт Л., Выработка и принятие управленческих решений. М.: 1999.

21. Тебекин А.В., Касаев Б.С. Менеджмент организации: Учебник. – М.: КНОРУС, 2007.

22. Томпсон А.А., Стриленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ.

23. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева. – М.: ИНФРА-М, 1998.

24. Уткин Э.А. Управление фирмой. - М.: "Акалис", 1996.

25. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»».

26. Цыгичко В.Н. Руководителю — о принятии решений. М.: ИНФРА-М, 1996.

27. Шегда А.в. Основы менеджмента. М.: 1998.

28. Эддоус М., Стэнсфилд Р. Методы принятия решений / Пер. С англ., Под ред. И.И.Елисеевой. - М.: Банки и биржи, 2004.

29. Эддоус М., Стэнсфилд Р., Методы принятия решений, М.: 2004.

30. Ягер Д. Деловой этикет: Как выжить и преуспеть в мире бизнеса. М., 1994.

**Приложение 1**

**Т а б л и ц а 1. Классификация управленческих решений.**

|  |  |
| --- | --- |
| Классификационный признак | Группы управленческих решений |
| 1. Степень повторяемости проблемы | * Традиционные; * Нетипичные; |
| 2. Значимость цели | * Стратегические; * Тактические; * Оперативные; |
| 3. Сфера воздействия | * Глобальные; * Локальные; |
| 4. Длительность реализации | * Долгосрочные; * Краткосрочные; |
| 5.Прогнозируемые последствия решения | * Корректируемые; * Некорректируемые; |
| 6. Метод разработки решения | * Формализованные; * Неформализованные; |
| 7. Количество критериев выбора | * Однокритериальные; * Многокритериальные; |
| 8. Форма принятия решения | * Единоличные; * Коллективные; |
| 9. Способ фиксации решения | * Документированные; * Недокументированные; |
| 10. Характер использованной информации | * Детерминированные; * Вероятностные; |

**Приложение 2**

**Т а б л и ц а 2. SWOT-анализ.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внутренние | Сильные  стороны | Слабые  стороны |
|  | Внутренние элементы, напрямую относящиеся к рассматриваемым покупателям, должны быть максимально сужены. | |
| Внешние | Возможности | Угрозы |
|  | Внешние элементы, относящиеся к различным сферам среды, таким как законодательство, политика, регулирование, общество, экономика, технология. | |

**Приложение 3**

**Примерные варианты факторов в SWOT-таблице:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| В  Н  Е  Ш  Н  Н  Я  Я  С  Р  Е  Д  А | Сильные стороны | Слабые стороны |
| **возможности** | **Угрозы** |
| 1. новые виды продукции; 2. новые технологии; 3. новые потребности, мода; 4. захват смежных сегментов - изучение ситуаций переключений потребителей; 5. пере(определение) целевой аудитории; 6. дополнительные услуги; 7. тенденции спроса; 8. государственная поддержка; | 1. продукты-заменители; 2. новые игроки на рынке; 3. слабость поставщиков; 4. жизненный цикл товара на спаде; 5. смена тенденций спроса/моды; 6. лоббирование конкурентов; 7. активность конкурентов; 8. сезонный спад; 9. экономический спад; |
| В  Н  У  Т  Р.  С  Р  Е  Д  А | **преимущества** | **Недостатки** |
| 1. большой опыт; 2. высокое качество продукции; 3. высокие продажи; 4. лидерство в отрасли; 5. низкая себестоимость; 6. сплоченный коллектив; 7. потенциал маркетинга; 8. инновационные патенты; | 1. мало оборотных средств; 2. слабый имидж продукции; 3. низкая репутация компании; 4. слабый маркетинг; 5. отсутствие стратегии; 6. низкая мотивация сотрудников; 7. слабое продвижение; |

**Приложение 4**

**Т а б л и ц а 4. Влияние стиля руководства на процесс принятия управленческих решений***.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стиль руководства | Типы управленческих решений | Организационные структуры | Контроль за исполнением решений |
| Авторитарный | Индивидуальные | Централизованные | Регулярный, жесткий контроль |
| Демократи-  ческий | Коллективные  Коллегиальные | Высоко -децентрализованные | Мягкие формы контроля, доверие подчиненным |
| Либеральный | коллегиальные | Средне - децентрализованные | Различные формы контроля (в зависимости от объекта контроля) |

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Гардарика. С.384. [↑](#footnote-ref-1)
2. Бернар И., Колли Ж.-К. Толковый экономический и финансовый словарь. Французская, русская, английская, немецкая, испанская терминология: в 2-х т. – Т.2: Пер. с фр. – М.: Международные отношения, 1999 г. С.411. [↑](#footnote-ref-2)
3. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 2002. С.177. [↑](#footnote-ref-3)
4. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 2002. С.118. [↑](#footnote-ref-4)
5. Планкетт Л., Выработка и принятие управленческих решений, М.: 1999, С.218. [↑](#footnote-ref-5)
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Гардарика. С.324. [↑](#footnote-ref-6)
7. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. – М.: Экономика. 1984. [↑](#footnote-ref-7)
8. Эддоус М., Стэнсфилд Р., Методы принятия решений. М.: 2004. [↑](#footnote-ref-8)
9. Цыгичко В.Н. Руководителю – о принятии решений. М.: ИНФРА-М. 1996. [↑](#footnote-ref-9)