



Процесс принятия решений - это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения. Управленческие решения - это результат конкретной управленческой деятельности менеджера. Принятие решений является основой управления. Технология менеджмента рассматривает принятие управленческих решений как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения, принятие решения, реализация решения.

На стадии подготовки управленческих решений проводится экономический анализ ситуации на микро- и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формулируются проблемы, требующие решения.

На стадии принятия решения осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляются контроль за ходом его выполнения; вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

## **Основная часть**

Рассмотрим основные стадии процесса принятия решений:

1. Анализ ситуации (требует сбора и обработки информации). Этот этап выполняет функцию восприятия организацией внешней и внутренней среды. Данные о состоянии основных факторов внешней среды и положении дел в организации поступают к менеджерам и специалистам, которые классифицируют, анализируют

информацию и сравнивают реальные значения контролируемых параметров с запланированными или прогнозируемыми, что в свою очередь позволяет им выявить проблемы, которые следует решать.

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

В момент своего возникновения многие важнейшие проблемы слабо структурированы, т.е. не содержат очевидных целей, альтернативных путей их достижения, представления о затратах и эффекте, связанных с каждым из вариантов, и доведение этих проблем до количественной определенности (структурирование) требует от руководителей не только знаний и опыта, но и таланта, интуиции, творческого подхода.

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

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

5. Выбор альтернативы. Разработав возможные варианты решения проблемы, их необходимо оценить, т.е. сравнить достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно проанализировать вероятные результаты их реализации. Для сопоставления вариантов решения необходимо иметь стандарты

или критерии, по которым их можно сравнивать. Такие критерии выбора были установлены на третьем этапе. С их помощью и производится выбор наилучшей альтернативы. Очень важно учитывать фактор риска, т.е. определять вероятность осуществления каждой альтернативы. Учет фактора риска приводит к пересмотру самого понятия наилучшего решения: им является не тот вариант, который максимизирует или минимизирует некоторый показатель, а тот, который обеспечивает его достижение с наиболее высокой степенью вероятности.

6. Согласование решения. В современных системах управления в результате разделения труда сложилось положение, при котором подготавливают, разрабатывают решение одни работники организации, принимают или утверждают - другие, а выполняют - третьи. Именно организация, а не отдельный руководитель должна реагировать на возникающие проблемы. Поэтому лучший способ согласования решения - привлечение работников к процессу его принятия.

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

8. Контроль и оценка результатов. На этом этапе производятся измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Решение всегда носит временный характер. В связи с этим основная задача контроля -- своевременно выявлять убывающую эффективность решения и необходимость в его корректировке или принятии нового решения. Осуществление этого этапа является источником накопления и систематизации опыта в принятии решений.

## **Заключение**

Общая структура нормативного процесса управленческого решения приобретает вид замкнутого контура, обозначается понятием «решенческое кольцо». Разработка и принятие решения – это, по существу, выбор из нескольких возможных решений данной проблемы. Варианты принимаемых решений могут

быть реальными, оптимистическими и пессимистическими. Руководитель должен учитывать, что в практической, реальной действительности редко возникает возможность осуществления лишь одного варианта, который имеет явное и значительное преимущество перед другими. Принимая окончательное решение, необходимо предвидеть также возможность лишь частичного успеха или неуспеха принимаемого решения, а поэтому рекомендуется предварительно запланировать вспомогательные (резервные) мероприятия, которые в случае неудачи принятого решения могут быть проведены взамен намеченным.