Содержание

[Введение](#_Toc231986124)

[Раздел 1. Типология управленческих решений](#_Toc231986125)

[1.1 Классификация решений](#_Toc231986126)

[1.2 Типология решений](#_Toc231986127)

[1.3 Проблемы и их решение](#_Toc231986128)

[Раздел 2. Общая характеристика предприятия ЗАО “ Платошинская Птицефабрика”](#_Toc231986129)

[Заключение](#_Toc231986130)

[Список литературы](#_Toc231986131)

## Введение

Управленческие решения принимаются в самых разных областях деятельности людей: политической, экономической, социальной, военной, административной, в области культуры, образования, здравоохранения и в ряде других принципиально значимых крупных областях. Особое место в деятельности менеджера, безусловно, принадлежит решениям, которые относятся к таким сферам экономической деятельности, как производство, коммерция, финансы и т.д. [2; 18]

Управление - это процесс целенаправленного воздействия на управляемую систему или объект управления с целью обеспечения его эффективного функционирования и развития.

Руководителям приходится перебирать многочисленные комбинации потенциальных действий, для того, чтобы найти правильное действие для данной организации в данное время и в данном месте. По сути, чтобы организация могла четко работать, руководитель должен сделать серию правильных выборов из нескольких альтернативных возможностей. Следовательно, управленческое решение - это выбор альтернативы.

Принятие управленческого решения - это выбор альтернативы ради достижения целей организации, осуществляемый руководителем в рамках его полномочий и компетенции, т.е. это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать.

Разнообразные типы решений, их разновидность и сложность взаимосвязей создают, на первый взгляд, современно необозримую и туманную картину. Но при внимательном анализе этой картины удается выявить как общие признаки, так и специфические особенности, присущие отдельным видам решений. [3; 9]

Данная контрольная работа состоит из двух разделов: 1 - теоретический - Типология управленческих решений; 2 - практический - Общая характеристика предприятия.

Цель работы - изучить типологию управленческих решений, провести их классификацию, ознакомиться с управленческими проблемами и их решениями, в практической части - представить информацию о деятельности конкретного предприятия, в данном случае - общую характеристику ЗАО “Платошинская птицефабрика”.

Задача данной контрольной работы: упорядочить распределение элементов управленческих решений по существенным признакам и отнести их к определенному классу, определить какую роль играют управленческие проблемы и их решения; выполнить практическое задание и в заключении сделать необходимые и основные выводы по изученному материалу.

## Раздел 1. Типология управленческих решений

## 1.1 Классификация решений

Процесс управления отличается динамичностью. Изменения внешней и внутренней среды порождают необходимость принятия разнообразных управленческих решений. Основными факторами, оказывающими влияние на организацию и функционирование системы, являются технико-технологические, социально-экономические и региональные. В связи с этим выделяют две группы задач, требующих решения: функциональные и ситуационные. Функциональные - обусловлены разделением труда в организации, полномочиями отдельных работников, и носят в основном стандартный характер. Ситуационные - появляются в результате нарушений взаимодействия подсистем и элементов в организации либо под влиянием вышеуказанных факторов.

Быстрота реакции на внезапные изменения ситуации (условий функционирования) характеризует адаптивные свойства организации, предел её управленческих возможностей. Если ситуация меняется быстрее, чем время ответной реакции предприятия, то оно переходит в ранг неуправляемого.

Существует точка зрения, что структура предприятия должна (с учётом обеспечения) формироваться исходя, во-первых, из традиционно функциональной специализации управленческих работ, во-вторых, из необходимости иметь подразделения проблемно-ориентированные. Данные ситуационные подразделения могут функционировать временно и при необходимости упраздняться.

В специальной литературе авторы выделяют самые разные признаки решений. В частности, многообразие управленческих решений и особенности их разработки раскрывает классификация, приведённая на рисунке 1. [1; 30]

По источнику возникновения решения делят на инициативные, по предписанию, по предложению “снизу”. В психологическом аспекте наибольшую трудность представляет ситуация разработки решения по предписанию, так как систематическое “навязывание” решений может нанести ущерб проявлению инициативы людей.

По юридическому оформлению решения могут быть в виде плана, распоряжения, инструкции; по способу фиксации они делятся на устные и письменные. Классифицируя управленческие решения по приказу юридического оформления, стоит помнить о разнице между приказом и распоряжением.

Приказ - наиболее категоричная форма решения, обязывающая подчинённых точно выполнить решение в установленные сроки. Основанием для приказа являются постановления или распоряжения правительства, решения вышестоящих органов управления, руководителей.

Распоряжение - это разновидность приказа, направленная на решение частных вопросов, исходящая не только от руководителей, но и от других лиц в пределах их компетенции.

По субъекту, принимающему решения, выделяются решения: индивидуальные, коллективные и коллегиальные. Первые принимаются лично руководителями, вторые - коллективами предприятий и организаций, третьи - коллегиальными органами (советами, правлением и т.д.)

По степени уникальности решения делятся на рутинные и новаторские. Новаторское решение отличается спецификой в построении процесса принятия решений и в содержании отдельных его этапов.

По методам разработки различают количественные решения, включающие методы математического программирования, статистические методы; а также эвристические решения, основанные на использовании логики, интуиции, опыта, знаний ЛПР. Использование методов математического программирования позволяет по заранее заданным параметрам находить оптимальное решение.

По степени неопределенности, зависящей от количества информации, имеющейся в распоряжении ЛПР, решения подразделяют на:

детерминированные - принимаемые в условиях определенности, при наличии полной информации;

вероятностные - принимаемые в условиях вероятностной определенности (риска);

неопределенные - решения, принимаемые в условиях неопределенности, т.е. при отсутствии необходимой информации по проблеме.

Управленческие решения можно классифицировать и с позиции количества рассматриваемых целей - как одноцелевые и многоцелевые.

По степени регламентации, то есть насколько жестко установлены сроки и условия действия подчиненных, различают решения регламентирующие, ориентирующие и рекомендующие.

Регламентирующие решения полностью направляют деятельность подчиненных, исключая их самостоятельность. От подчиненных в этом случае требуется лишь безусловная исполнительность.

Ориентирующие решения однозначно определяют лишь основные моменты деятельности, в решении же второстепенных вопросов допускается проявление самостоятельности подчиненных.

Рекомендующие решения контурно обозначают возможности деятельности подчиненных, предоставляя широкий выбор конкретных путей и проявления инициативы.

По функциональному признаку (содержанию) решения бывают экономические, социальные, технические, политические и организационные.

Экономические решения связаны с повышением эффективности производства, совершенствованием деятельности предприятия.

Социальные решения направлены на улучшение условий труда и отдыха членов коллектива предприятия и др.

Технические решения принимаются для совершенствования технической политики и технологии производства, сокращения применения ручного труда и т.д.

Организационные решения направлены на улучшение организации труда работников, совершенствование нормативов, норм, внедрение НОТ.

Учитывая, что любое управленческое решение строится на предварительном прогнозировании, различаются решения по периодам действия: долговременные (перспективные) и оперативные.

Перспективные решения определяются в общих чертах, они лишь задают направления для реализации определенной цели. В торговле например, достижение показателя повышения производительности труда, качества обслуживания и др.

Оперативные решения предусматривают меры по реализации прогнозов развития событий (конкретные виды работ, сроки их исполнения и исполнителей).

## 1.2 Типология решений

Все многообразие управленческих решений в зависимости от характера проблем и методов их решения можно условно разделить на типы (рис.2). [1; 33]

Так, с учетом стереотипности ситуаций и используемым методом, выделяются программируемые и непрограммируемые решения. К программируемым обычно относятся стандартные и повторяющиеся решения. По данным зарубежной практики, около 90% решений принимаются по типичным ситуациям. К таким ситуациям относятся те, что связаны с закупкой товаров, формированием ассортимента, подбором кадров и др. Для их решения применяется известная модель с внесением необходимых корректировок на специфические особенности. Это делается потому, что абсолютного повторения всех нюансов ситуации практически не бывает.

К непрограммированным относятся решения, принимаемые в новых ситуациях. Они могут носить разовый, творческий характер, во многом зависят от здравого смысла и интуиции (например, разработка новых технологий, изделий, формирование новой структуры).

Отдельные авторы выделяют четыре уровня решений в зависимости от творческого вклада менеджеров в их разработку: рутинные, селективные, адаптационные и инновационные.

Первый уровень - рутинные отношения. Они принимаются согласно отработанному механизму и имеющейся программе действий. Важно изучить особенности ситуации, соотнести ее с накопленным опытом, принять ответственность за конкретные действия. В проявлении творческого подхода нет необходимости, так как все процедуры решения известны.

Второй уровень - селективные решения. Инициатива и свобода действий на данном уровне проявляется в ограниченных пределах. Например, при оценке различных известных альтернатив и выборе из них оптимальных.

Третий уровень - адаптационные решения. Они рассчитываются на дополнительные, непредусмотренные трудности. Как правило, при их разработке сочетается использование творческого нестандартного подхода на основе новых идей с отработанными ранее возможностями. Имеет значение личная инициатива руководителя для поиска нового решения известной проблемы.

Четвертый уровень - инновационный. Решения этого уровня связаны со сложностью и непредсказуемостью событий. Это вызывает необходимость принятия неординарных решений, содержащих нововведения.

Характер проблемы лежит и в основе применения системного анализа как одного из методов обоснования решений. В связи с его использованием выделяются три типа проблем:

хорошо структуризованные;

слабо структуризованные;

неструктуризованные.

Под структуризацией понимается возможность количественного выражения зависимостей между элементами ситуации. Степень формализации проблемы как признак типизации впервые предложена американскими специалистами Г. Саймоном и А. Ньюэллом.

Хорошо структуризованными считаются проблемы, в которых зависимости между элементами ситуации могут получать численные значения или символы. При решении хорошо структуризованных проблем используются количественные методы анализа: линейного, нелинейного, динамического программирования, теории массового обслуживания, теории игр, методология которых известна как “исследование операций”.

Слабо структуризованными являются проблемы, как правило, сложные, отличающиеся, в первую очередь, качественными зависимостями элементов ситуации. Однако слабо структуризованные (или смешанные) проблемы содержат как качественные, так и количественные элементы при преобладающем составе первых. Это область применения системного анализа. В решении подобных проблем исключается возможность построения моделей, но не всегда. Все зависит от конкретной ситуации и приемлемости сочетания количественных и эвристических методов.

Неструктуризованные (или качественно выраженные) проблемы содержат лишь описания важнейших ресурсов, признаков и характеристик, количественные зависимости между которыми совершенно неизвестны. Решение проблем неструктуризованных производится с использованием эвристических методов, основанных на интуиции, логике, теоретических рассуждениях, опыте, профессионализме лица или коллективного органа субъекта управления. Это наиболее многочисленный класс проблем.

В процессе структуризации проблем необходимо свести к минимуму количество неформализуемых элементов с таким расчетом, чтобы проблема приобрела более определенный характер. Решаемая проблема, независимо от ее типа, должна увязываться с целями управления предприятием, и на этой основе целесообразно формировать процедуру разрешения ситуации.

## 1.3 Проблемы и их решение

Проблема (греч) буквально означает преграду, трудность, задачу. Как понятие оно выражает объективно возникающий в ходе развития познания вопрос или комплекс вопросов, решение которых представляет существенный практический или теоретический интерес. Весь ход развития человеческого познания может быть представлен как процесс перехода от постановки проблем к их решению, а затем к постановки новых проблем.

Следует отметить, что единого мнения относительно определения понятия “проблема” в методологии науки нет. В литературе приведено более двадцати определений, в которых в совокупности отмечается ряд общих свойств проблем:

если это проблема, то её обязательно следует решать;

неповторимость ситуации выбора (ситуации абсолютно точно не повторяются);

наличие трудностей при рассмотрении альтернатив решения проблемы;

неопределённость последствий принятия решения;

необходимость учёта множества факторов;

присутствие человеческого фактора (ЛПР или группы лиц, разрабатывающих решение), а следовательно, субъективных аргументаций по поводу выбора решений.

Внутреннюю структуру проблемы составляют такие элементы. Как предмет, объект, субъект, связи, цель решения.

Предмет проблемы характеризует возникшее главное противоречие, которое выражается в вопросе: “В чем суть проблемы? ”

Объект проблемы отвечает на вопрос: “Где возникла проблема? ” (В бригаде, на участке, в цеху, оборудовании, коллективе и т.д.).

Субъект проблемы тот, кто связан с проблемой (социальный, интеллектуальный ее элемент).

Связи проблемы характеризуют как структурные межэлементные связи (ограничения), так и отношения с другими проблемами. Они отражаются в вопросе: “С чем связана проблема? ”

Цель решения проблемы выражается в вопросе: “Для чего необходимо решать проблему? ”

В описании проблемы должны быть отражены указанные элементы. Например, при большой затоваренности магазина №2 (директор Иванова М. И) составляющими проблемами будут:

предмет - излишнее накопление товарных запасов;

объект - магазин 2;

субъект - Иванова М.И., директор;

связи - порча товаров, рост расходов по хранению (внутренние), увеличение издержек обращения организации (внешние);

цель решения проблемы - привести товарные запасы к нормативу, сократить расходы по торговле, увеличить прибыль магазина и организации в целом.

Каждый элемент проблемы может иметь подпроблемы, т.е. проблемы более низкого порядка. Чрезвычайно важно для решения проблемы правильно ее сформулировать. В связи с этим следует отметить, что в проблеме выделяют “имя” и “формулировку”. Их нельзя смешивать. Имя, то есть название проблемы, как правило, бывает кратким, символичным.

А.В. Шевырев, глубоко исследуя “ проблему проблем”, предлагает схему структуры проблемы в контексте технологии ее решения. [1; 38] В несколько интерпретированном виде она выглядит следующим образом:



Решение проблем, как и управление - это процесс, включающий последовательность взаимосвязанных шагов. Специфические черты проблемы - это ключ к ее решению. Для глубокого изучения и выяснения особенностей проблемы полезно придерживаться определенных способов ее продумывания и последовательных рассуждений.

Способы обдумывания проблемы включают:

Разделение проблемы на части

Выделение основных и второстепенных характеристик проблемы.

3. Установление причинно-следственных связей по всем возможным вариантам решения проблемы.

4. Прогнозирование и анализ требуемых действий.

5. Разработка рекомендаций к действиям. Последовательность рассуждений содержит следующие этапы:

В чем проблема?

Каковы симптомы (признаки, показатели)?

Что не устраивает в сложившейся ситуации?

Какая ситуация предпочтительнее?

Особенности проблемы:

Чего недостает?

Что мешает?

Чьи интересы затронуты?

Действия в реальных условиях

Конкретные меры,

Ожидаемые результаты

Как можно решить проблему

 (в идеале)

Возможные стратегии,

Потенциальные результаты

(идеальные)

При продумывании проблемы полезно поставить ряд контрольных вопросов:

Возможно ли уменьшить объем проблемы, упростить ее?

Что напоминает ситуация (какие ассоциации вызывает)?

Имеются ли аналогии в практике хозяйствования?

Были ли прецеденты в деятельности предприятия?

Возможно ли изменение срока, качества?

Что можно заменить, сжать, уплотнить?

Чем рискуете? В чем состоит риск?

Чем располагаете?

Каковы возможные варианты решения проблемы?

Проведение научных исследований в области создания искусственного интеллекта усилило внимание и к исследованию проблем, В частности к моделированию процесса их постановки. Несмотря на то, что работа в этом направлении проводится с шестидесятых годов XX в., серьезных продвижений пока нет. Как отмечают специалисты, “не проанализирована даже логическая структура проблемы как формы мысли”. Известный специалист, академик Бехтерева Н., исследуя механизм мыслительной деятельности человека, в качестве рабочей гипотезы допускает возможность участия космоса в этом процессе.

При выборе метода решения проблемы следует предварительно ответить на вопросы:

Требует ли проблема комплексного решения?

Это проблема или возможность?

Как классифицировать проблему?

Это реально существующая или надуманная проблема?

Это финансовая проблема или она связана с отношениями между людьми?

Что произойдет, если не принимаешь никакого решения?

Эта проблема уникальна?

Существует ли последовательность решения проблемы?

Схема последовательности суждений для конкретизации проблемы с

Реально существующая или выдуманная проблема

Финансовая, межличностная или смешанная

Что произойдет, если не решать проблему

В чем уникальность проблемы

Анализ и здравый смысл

Сопутствующие факторы

Полная уникальность

Помощь других

Консультация у эксперта

Творчество и анализ

## Раздел 2. Общая характеристика предприятия ЗАО “ Платошинская Птицефабрика”

Общие положения:

Закрытое акционерное общество "Платошинская Птицефабрика", именуемое в дальнейшем “Общество”, зарегистрировано Администрацией Свердловского района Свердловской области 21 марта 1995 года, регистрационный номер 201. [9; 2]

Общество является юридическим лицом и свою деятельность организует на основании настоящего устава и действующего законодательства Российской Федерации.

Общество вправе в установленном порядке открывать расчетный, валютный и другие банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

Полное фирменное наименование Общества: Закрытое акционерное общество "Платошинская птицефабрика".

Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место его нахождения. Общество имеет штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему и другие средства визуальной идентификации.

Место нахождения Общества: Свердловская область, Свердловский район, с. Платошино. По данному адресу располагается исполнительный орган Общества - директор.

Почтовый адрес Общества: 614545, Свердловская область, Свердловский район, с. Платошино.

Общество является правопреемником государственного предприятия птицефабрика "Платошинская", созданного на базе совхоза "Платошинский" в соответствием с распоряжением Совета Министров РСФСР от 20.01.65г. № 119.

Правовой статус Общества:

Общество приобретает права юридического лица с момента его государственной регистрации.

Основным видом деятельности Общества является производство и реализация сельскохозяйственной продукции, в том числе мяса птицы, яйца и продуктов их переработки, [таб.1]

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, в том числе земельные участки. Общество осуществляет владение, пользование и распоряжение своим имуществом в соответствии с целями своей деятельности и назначением имущества.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по обязательствам своих акционеров. Акционеры не отвечают по обязательствам Общества и несут риск убытков в пределах стоимости принадлежащих акций. Акционеры, не полностью оплатившие акции, несут солидарную ответственность по обязательствам Общества в пределах неоплаченной стоимости принадлежащих им акций.

Общество может создавать самостоятельно или совместно с другими обществами, товариществами, кооперативами, организациями и гражданами на территории РФ организации с правами юридического лица в любых допустимых законом организационно-правовых формах.

Общество может создавать филиалы и открывать представительства на территории РФ и за ее пределами. Решение о создании филиалов и представительств принимается советом директоров Общества. Филиалы и представительства действуют в соответствии с Положениями о них, утверждаемыми советом директоров Общества.

Создание филиалов и представительств за пределами Российской Федерации регулируется законодательством РФ и соответствующих государств.

Филиалы и представительства не являются юридическими лицами и наделяются основными и оборотными средствами за счет Общества.

Филиалы и представительства осуществляют деятельность от имени Общества. Общество несет ответственность за деятельность своих филиалов и представительств. Руководители филиалов и представительств назначаются директором Общества и действуют на основании выданных им Обществом доверенностей. Доверенности руководителям филиалов и представительств от имени Общества выдает директор Общества или лицо, его заменяющее.

Общество вправе иметь зависимые и дочерние общества с правами юридического лица. Деятельность зависимых и дочерних обществ на территории РФ регулируется законодательством РФ, а за пределами территории России - в соответствии с законодательством иностранного государства по месту нахождения дочернего или зависимого общества, если иное не предусмотрено международным договором РФ. Основания, по которым общество не является дочерним (зависимым), устанавливаются законом.

Общество самостоятельно планирует свою производственно-хозяйственную деятельность. Основу планов составляют договоры, заключаемые с потребителями продукции и услуг, а также поставщикам материально-технических и иных ресурсов.

Реализация продукции, выполнение работ и предоставление услуг осуществляется по ценам и тарифам, устанавливаемым Обществом самостоятельно.

Общество имеет право:

создавать хозяйственные общества и другие организации с правами юридического лица и участвовать в их деятельности;

приобретать ценные бумаги, находящиеся в обращении;

проводить аукционы, лотереи, выставки;

участвовать в ассоциациях, союзах и других объединениях юридических лиц;

участвовать в деятельности в деятельности и сотрудничать в другой форме международными общественными, кооперативными и иными организациями;

приобретать и реализовывать продукцию (работы, услуги) предприятий, объединений и организаций, а также иностранных фирм как в РФ, так и за рубежом в соответствии с действующим законодательством;

осуществлять иные права и исполнять другие обязанности в порядке, устанавливаемом законодательством.

Таблица 1. Ассортимент продукции переработки, ц

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | 2004 год |
| Яичный порошок | 3339 |
| Мясо к. р. с. на кости | 159,6 |
| Мясо свиней на кости | 46,2 |
| Мясо птицы  | 9808 |
| Потроха | 859 |
| Мясо в переработку:  |  |
|  К. р. с.  | 67,3 |
|  Свинины | 55,2 |
|  Птицы | 7720 |
| Выход продукции:  |  |
| Колбасные изделия  | 6539 |
| П/фабрикаты куриные | 1891,1 |
| Копченые изделия | 44,1 |
| Костный остаток  |  |
| в реализацию | 969,8 |
| Молочные продукты:  |  |
|  Молоко, жир.3,2% | 5395 |
|  Кефир, жир.3,2% | 1842 |
|  Сметана, жир. 20% | - |
|  Сметана, жир.15% | 392 |
|  Творог | 145 |
|  Масло сливочное | 165 |
| Майонез | 1057 |
| Подушки, шт.  | 1658 |

## Заключение

Принятие решений является неотъемлемой частью деятельности человека в любой сфере: политической, экономической, культурной, личной жизни и т.д.

Существенным отличительным признаком управленческого решения является то, что оно принимается при наличии назревшей проблемы. А поскольку такие проблемы возникают при управлении любым объектом (промышленным предприятием, банком или государственным учреждением) постоянно, то функция принятия решений заключается в постоянном решении в процессе управления той или иной задачи.

В данной курсовой работе выполнены следующие задачи:

1. проведена классификация типологии управленческих решений;

2. упорядочено распределение элементов управленческих решений по существенным признакам;

3. изучены основные управленческие проблемы и их решения.

Итак, основные результаты изученного материала можно представить в виде таблиц:

Таблица 2. Классификация управленческих решений на основе первичных признаков

|  |  |
| --- | --- |
| Классификационные признаки | Содержательное представление признаков |
| Субъективно-объективные отношения | Решения, принимаемые государствомРешения, принимаемые верховными и местными выборными органамиАкты органов государственного управленияРешения, принимаемые субъектом, который одновременно выступает и как объект (это в первую очередь те решения, которые принимаются на началах общественного самоуправления)  |
| Содержание решений | Экономические, политические, внешнеполитические, организационные, военные и т.п. решенияРешения всеобщие, особенные и единичные, то есть решения, разнящиеся степенью охватаРешения, имеющие директивный, рекомендательный, нормативный характерРешения на различных стадиях управленческого процесса, связанные с разными задачами |
| Форма решения | Письменные решенияУстные решенияКодированные решения (спецдокументы, разные магнитные носители и т.д.)  |
| Время действия решений | Решения длительного действия, среднесрочные, краткосрочныеРешения непрерывно действующие, решения на определенный временной интервал, разовые решения, повторяющиеся решения |

Таблица 3. Ключевые характеристики первоначальной классификации управленческих решений

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристики | Содержание |
| Цель | Коммерческие или некоммерческие; финансовые или производственные и т.д.  |
| Стадия жизненного цикла товара | Маркетинг, НИОКР, опытное производство, серийное производство, и т.д.  |
| Сфера действий | Решения технологические, экономические, финансовые и т.д.  |
| Уровень управленческого решения | Уровень принятия решения в управленческой иерархии или уровень самого решения (скажем, глобальное решение или локальное)  |
| Масштабность решения | Общее решение или частное, комплексное или касается единственного вопроса |
| Организация выработки решения | Корпоративное - коллективное - личное; используемые методы и формы; степень децентрализации процесса принятия решения и т.д.  |
| Продолжительность действия | Долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное |
| Характер решения | Стратегическое, тактическое, оперативное |
| Объект воздействия | Внешний, внутренний |
| Способ формализации | Текстовый, графический, математический |
| Форма представления решения | План, программа, приказ распоряжения, указания, просьба |
| Сложность | Стандартные или нестандартные решения |
| Способы передачи | Вербальные, невербальные |

Таблица 4. Этапы рационального решения проблемы

|  |  |
| --- | --- |
| Диагностика проблемы | На этом, первом, этапе должно появиться представление о том, что и почему является неудовлетворительным, какое состояние (процесс, результат) является желательным. Диагностика затрудняется взаимосвязанностью проблем, поэтому структурирование проблем и их связей - трудная высококвалифицированная и ответственная работа |
| Целеполагание и формирование критериев | Определение целей работы и их формализация в виде каких-либо критериев (обычно стремятся иметь количественные критерии) задают направление разрешения выявленных проблем и во многом определяют результаты деятельности организации |
| Формулировка ограничений | Для выполнения любой работы требуются ресурсы, которые всегда ограничены. Кроме того, обычно есть ограничения на возможные способы функционирования. Часть ограничений может иметь правовой характер, часть может быть связана с распределением полномочий, некоторые ограничения могут носить неформальный характер |
| Определение альтернатив | Определение набора альтернатив - во многом искусство менеджмента, потому что формализованных способов и четких алгоритмов для этого этапа нет. Тем не менее, как и в искусстве, этой работе можно и нужно учиться как на своем, так и на чужом опыте |
| Анализ и оценка альтернатив | Данный этап работы, по-видимому, является наиболее формализованным, для него предложен большой набор методов и рекомендаций. Достаточно подробно изучен и вопрос учета неопределенности будущих состояний системы и ее окружения |
| Выбор альтернативы | Практически всегда реализация любой альтернативы влечет какие-то отрицательные последствия. Поэтому выбор альтернативы - это компромисс. В силу этого, а также в силу того, что представления ЛПР обычно шире, чем формальные критерии, выбранная альтернатива может оказаться не “лучшей” |
| Реализация решения | Ясно, что любое решение ценно именно своей реализацией, без этого решение - просто “девичьи мечты”. Именно на этапе реализации видно, насколько хорошо продумал менеджер, что делать и как |
| Обратная связь | Обратная связь осуществляет поступление сведений о состоянии системы до принятия решения и о ходе его реализации, что позволяет корректировать решение |

## Список литературы

1. Юкаева В.С. Управленческие решения: Учеб. Пособие, - М.: Издательский дом “Дашкови К”, 2006-292с.
2. Трояновский В.М. Разработка управленческого решения: Учебное пособие. - М.: Издательство РДЛ, 2006-208с.
3. Тронин Ю.М., Масленченков Ю.С. Управленческие решения: Учеб. Пособие для вузов. - М.: Юнити - ДАНА, 2004-310с.
4. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческого решения. Прогнозирование - планирование. Теория проектирования экспериментов, - г. Ж/Д., Моск. Обл.: ООО НПЦ “крылья”, 2005 - 400с., изд.2-е испр.
5. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения: Учеб. Пособие для вузов. - М.: Юнити - ДАНА, 2007-140с.
6. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник 5-е издание, перераб. и доп. - М.: ИНФРА - И. - 2006-314с. (Серия “Высшее образование”).
7. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005-271с.
8. Литвак Б.Г. Управленческие решения. - М.: ЭКМОС, 2006г.
9. Устав ЗАО “Платошинская Птицефабрика”, 2002г.