

# Консультация

**Управленческие решения.**

# 1. Понятие и сущность управленческих решений

Учебная дисциплина «Методы принятия управленческих решений» посвящена изучению **технологии и инструментария** решения различных типов проблем в современных организациях.

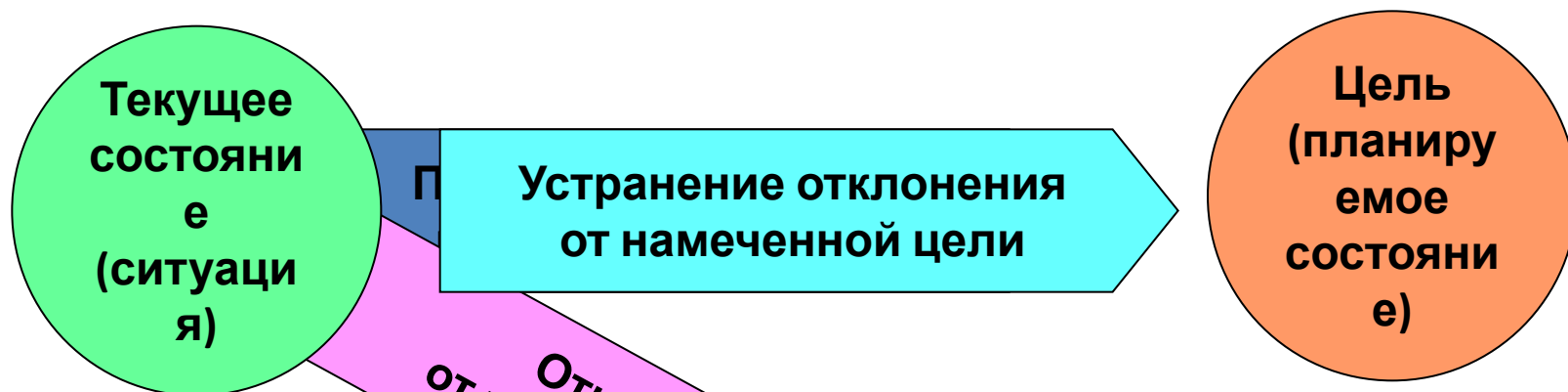
Организации добивающиеся успеха способны «перерешать» своих конкурентов в трех аспектах:

- принимают более правильные решения;
- принимают решения быстрее;
- более успешно реализуют принятые решения.

# Понятие и сущность управленческих решений

Управление – это и есть принятие решений:

Основные элементы процесса управления:



Управление заключается в ликвидации противоречия между фактическим и желаемым состоянием, выраженным в цели объекта управления.

**Решение – это выбор альтернативы**

**Объект УР** – проблема (теоретический вопрос или практическая ситуация), не позволяющая в данных условиях получить желательный результат.

### **Признаки проблемы:**

- определённое содержание (что?)
- конкретное место (где?)
- время возникновения и решения (когда?)
- количественные параметры (сколько?)
- круг участников (кто?)

# Проблема и ее описание

**Цель любого решения –  
решение возникшей  
проблемы,  
поэтому в основе решения  
лежит необходимость**

**Признания  
проблемы**

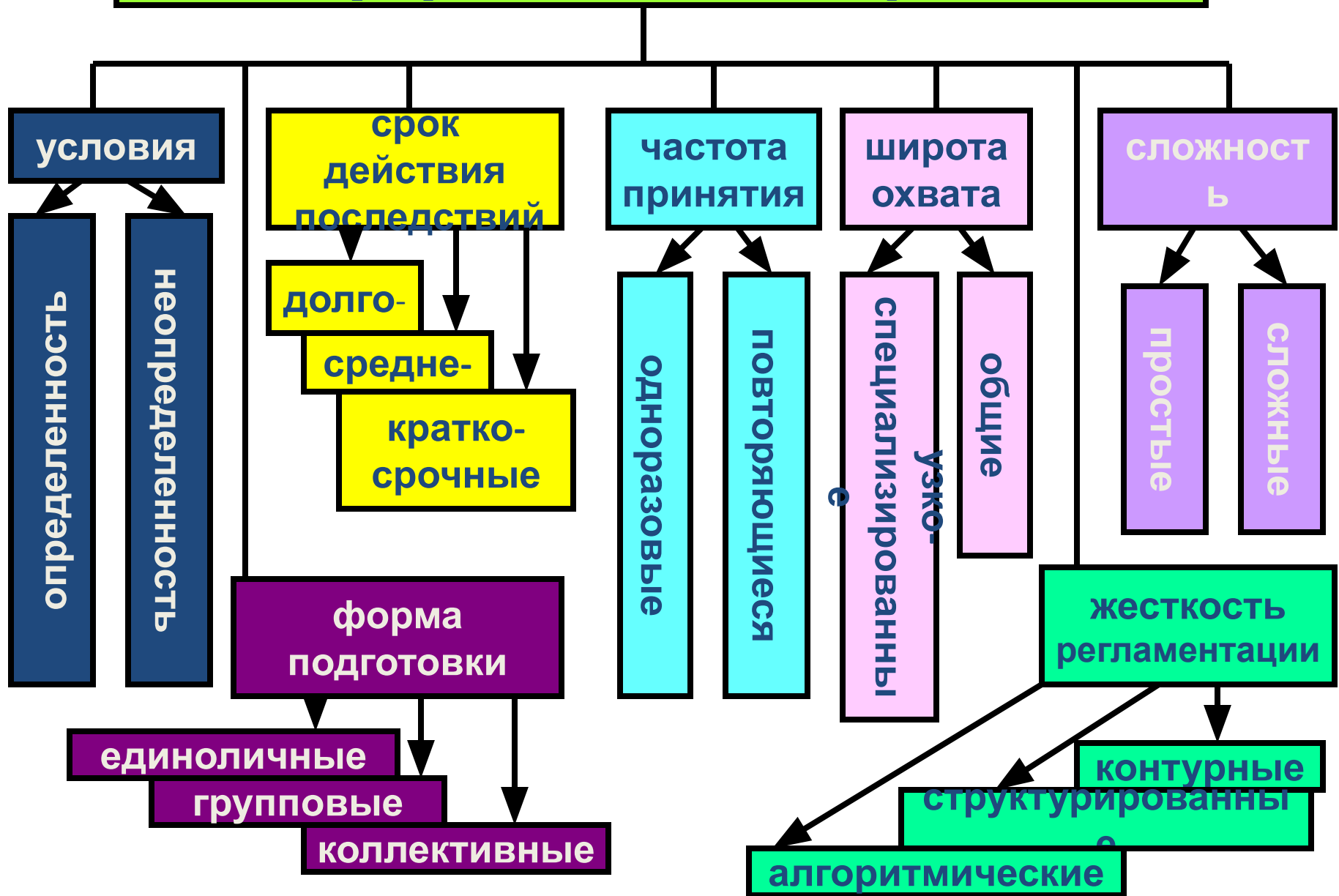
**Формулировки  
проблемы**

**Успешного  
преодоления  
проблемы**

## **Понятие управленческого решения**

**Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.**

# Виды управленческих решений



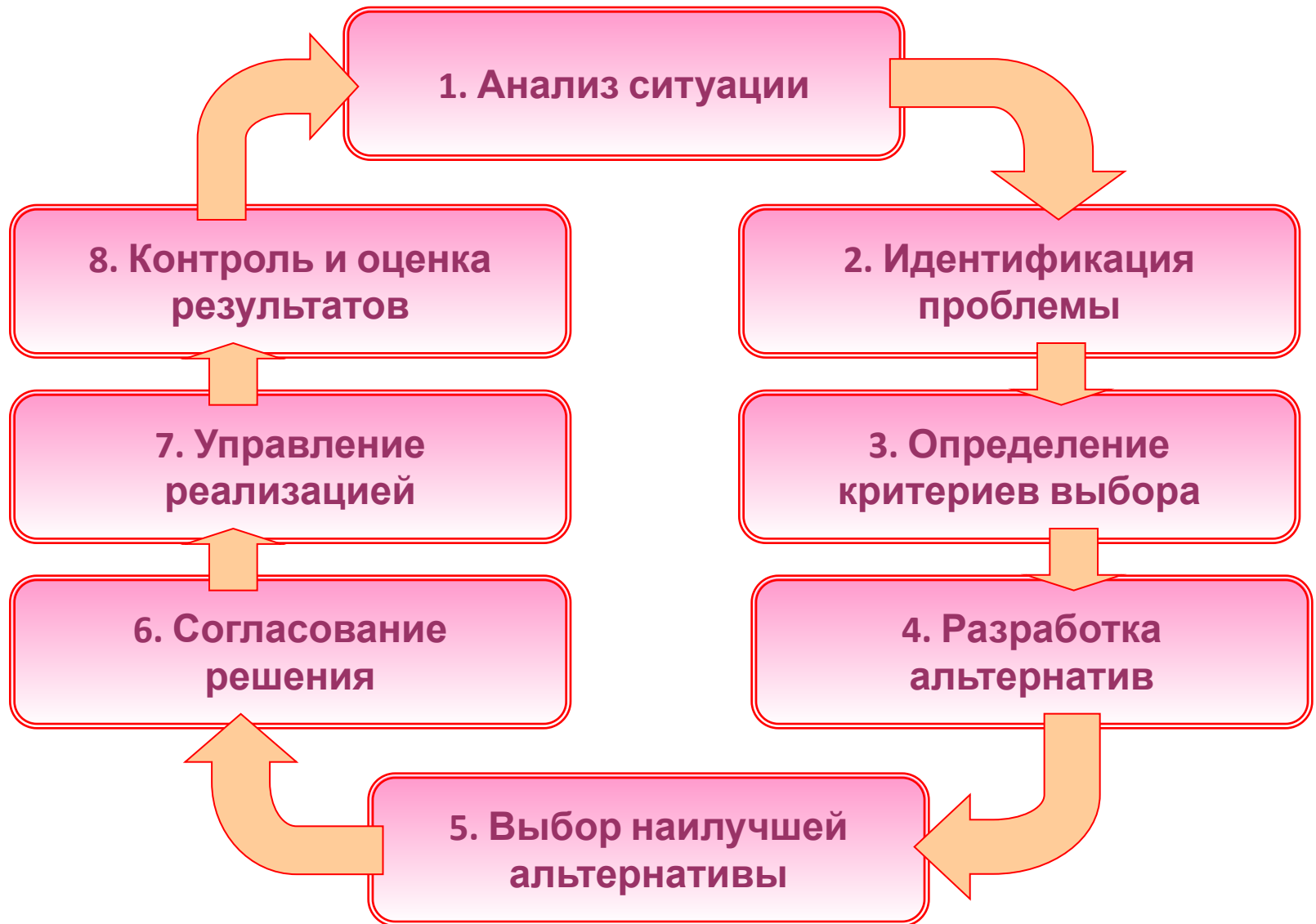
# Процесс принятия и реализации решения

**Технология принятия решения** – это состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами разработки и оптимизации альтернатив.

**Процесс принятия решения** – это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации, и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.



## ППР: состав и последовательность этапов





**Графическая интерпретация понятия «управленческое решение»**

**Диагностика проблем** – это анализ основных причинно-следственных связей конкретной ситуации.

Существует два способа рассмотрения проблемы: во-первых, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты;

во-вторых, проблемой считают ситуацию потенциальной возможности (что-то должно было произойти, но не произошло).

При этом под **ситуацией** понимается реальное положение дел относительно поставленной цели.

**Диагноз проблемы (идентификация) – сложный процесс и выполняется в несколько этапов:**

**1. Осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей.**

При этом под симптомом понимается степень проявления проблемы и ее последствий.

*Симптом* (от греч. σύμπτωμα – случай, совпадение, признак).

**2. Сбор, анализ внешней (относительно организации) и внутренней информации.**

**3. Выделение релевантной информации**– это выделение данных, относящихся к данной проблеме, цели, периоду времени и т.д. (англ. *relevant* – относящийся к делу, вопросу).

**4. Выявление причин возникновения проблемы; анализ основной причины.**

**5. Описание проблемы** с помощью ответов на вопросы, позволяющие менеджерам выявить основные причины произошедших событий:

Насколько сильно состояние неустойчивости, в котором оказалась компания?

Когда это произошло? Где это произошло?

Как это произошло? С кем это произошло?

Насколько оперативно следует устранить проблему?

В чем состоят причинно-следственные взаимосвязи?

Какие действия привели к нежелательным результатам?

## 6. Анализ проблемы.

Результатом данного этапа диагностики проблемы является выяснение **типа** проблемы. Питер Ф. Друкер выделяет четыре типа проблем:

- 1) типичные;
- 2) типичные по сути, но уникальные для данной организации;
- 3) уникальные;
- 4) новые типичные проблемы.

Типовые проблемы решаются с помощью запрограммированных решений, т.е. с использованием уже известных правил или принципов к конкретной ситуации. Уникальные проблемы нуждаются в принятии

Количество, содержание и своевременность информации определяют:

- качество принимаемых решений;
- возможности коммуникаций организации;
- методы сбора, обработки и хранения информации.

## РОЛЬ ИНФОРМАЦИИ В РПУР



Под информацией понимаются сведения, сообщения, которые содержат элементы новизны для ее получателя и используются в процессе принятия решений.



- **Для принятия решений менеджерам нужна качественная информация.**

**Качество информации определяется пятью признаками:**

- **достоверностью** – должна быть избавлена от ошибок;
- **современностью** – должна основываться на последних данных;
- **комплексностью** – необходимо охватывать весь комплекс вопросов;
- **краткостью** – должна представляться в сжатой форме, которая позволяет принимать решения быстро и легко;
- **уместностью** – должна быть именно той, которая необходима для принятия решений.

**При сборе информации менеджер должен осознавать границы предельной рациональности.**

**Менеджер должен решить, когда прекратить сбор**

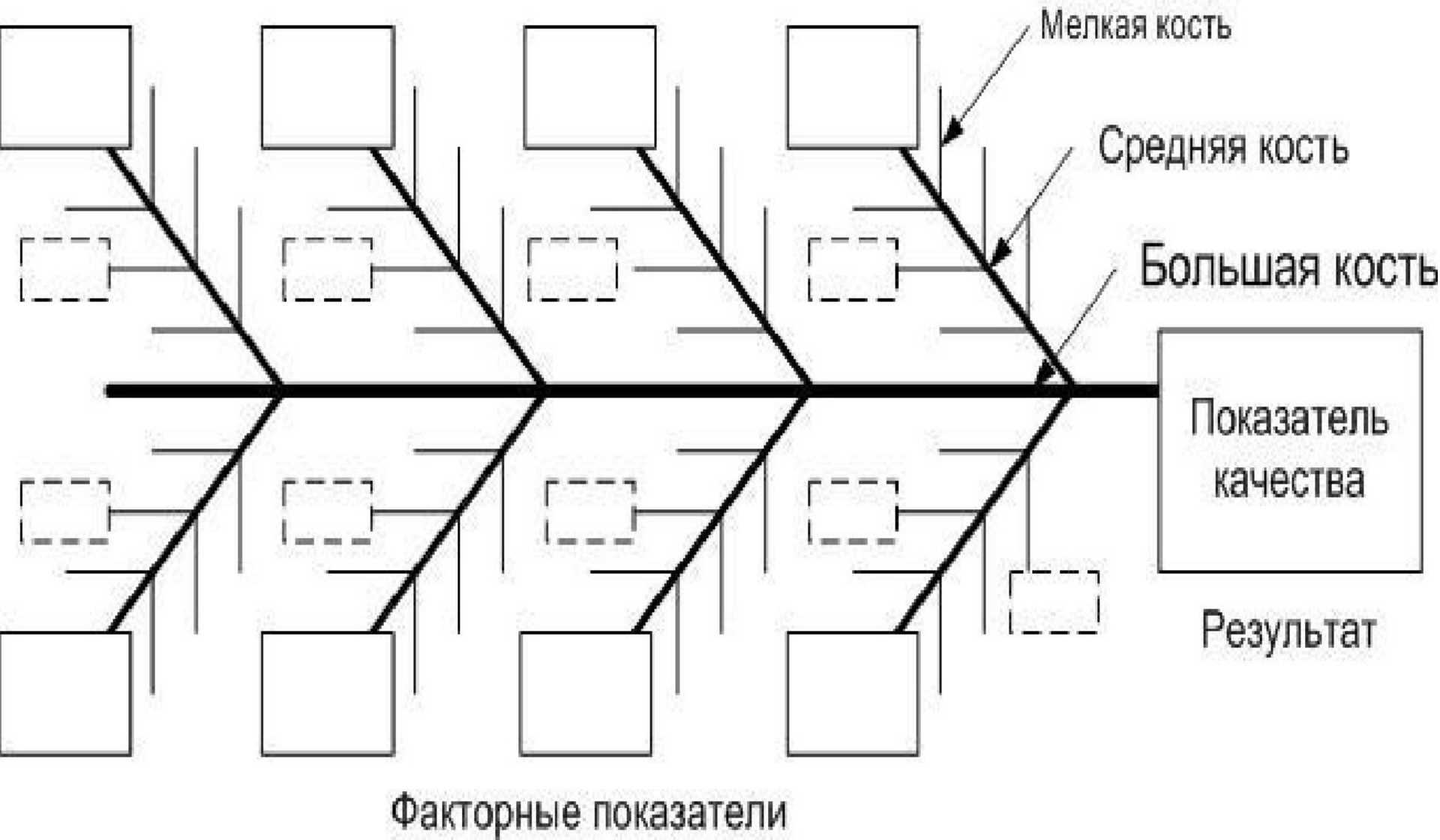
# ***Методы декомпозиции проблем.***

***Декомпозиция – это научный метод, использующий структуру задачи и позволяющий заменить решение одной большой задачи решением серии меньших задач, пусть и взаимосвязанных, но более простых.***

*Упрощенное графическое представление декомпозированной системы называется иерархической структурой.*

Основные методы графического построения: «дерево проблем», «дерево целей и задач», «дерево решений» и структурная диаграмма Ишикавы «рыбий скелет».

# Структурная диаграмма Ишикавы «рыбий скелет»



## Вывод.

Первый шаг на пути решения проблемы – ее полный и правильный диагноз.

Правильно сформулировать проблему – значит, наполовину решить ее.

### Менеджеры должны:

- **во-первых**, более глубоко исследовать причины возникшей проблемы и не спешить устранять только ее симптомы;
- **во-вторых**, помнить, что все элементы и работы в организации взаимосвязаны, и решение какой-либо проблемы в одной части организации может вызвать появление проблем в других.
- **в-третьих**, определяя решаемую проблему, следует стремиться к тому, чтобы число вновь возникающих при этом проблем было минимальным.

Процесс разработки прогнозов называется *прогнозированием*.

Под **прогнозом** понимается научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях и сроках его существования.

**Методы прогнозирования** используются для предвидения изменений и последствий влияния внешней и внутренней среды на организацию.

Прогнозирование управленческих решений наиболее тесно связано с планированием.

**Тенденция** (от лат. Направление ) – возможность тех или иных событий развиваться в данном направлении.

В экономике – выявление в результате экономического анализа, наблюдаемые устойчивые соотношения, свойства, признаки, присущие экономической системе.

На основе тенденций можно делать выводы о ходе экономических процессов в будущем, прогнозировать экономические показатели.

**Экстраполяция** - это метод научного исследования, который основан на распространении прошлых и настоящих тенденций, закономерностей, связей на будущее развитие объекта прогнозирования.

Методы экстраполяции наиболее распространены в группе формализованных.

Цель методов экстраполяции – показать, к какому состоянию в будущем может прийти объект, если его развитие будет осуществляться с той же скоростью или ускорением, что и в прошлом

# PEST-анализ

Это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления

политических (**P**olitical),

экономических (**E**conomic),

социальных (**S**ocial)

и технологических (**T**echnological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

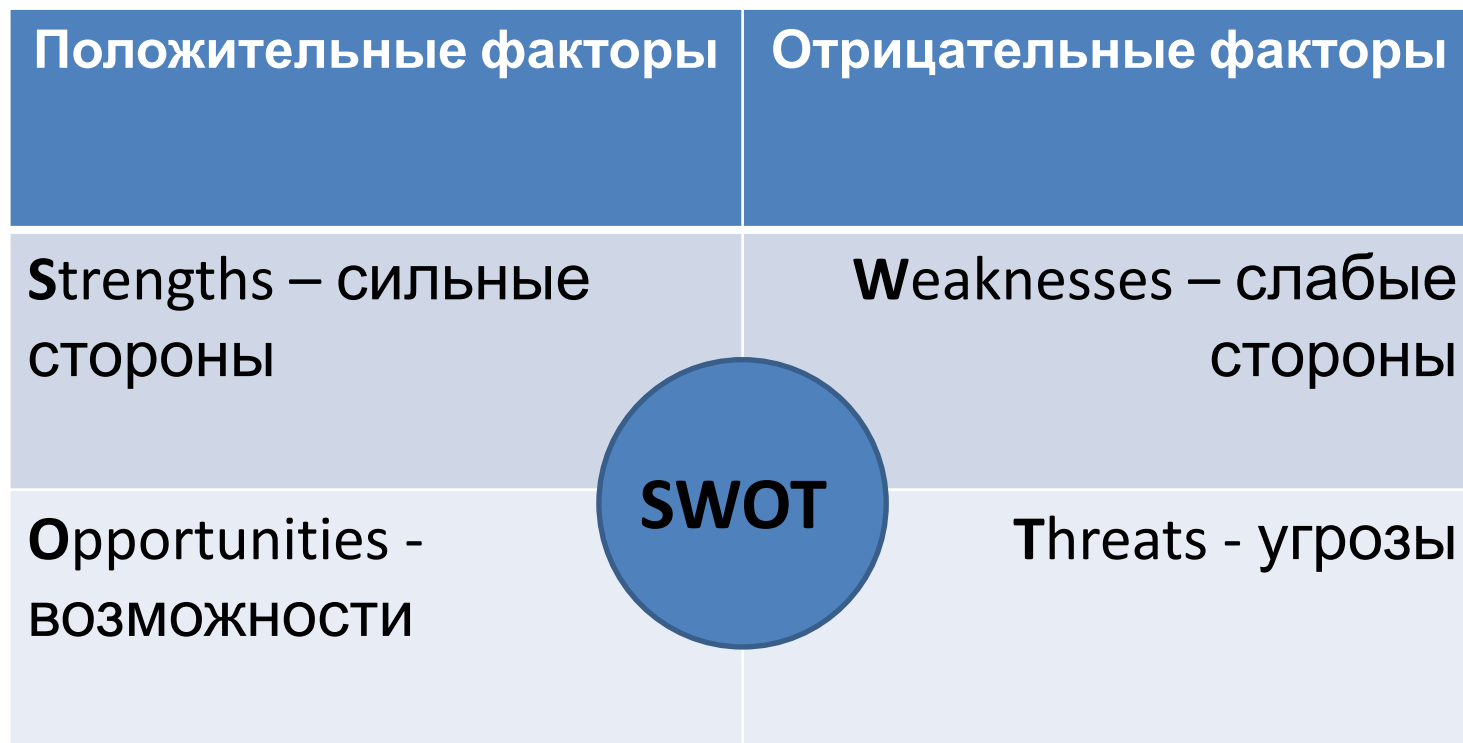
На основе полученной информации о рынке формируются комплекс целей и стратегия компании



# PEST-анализ

<b>ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>	<b>ВЛИЯНИЕ ЭКОНОМИКИ</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Текущее законодательство на рынке</li><li>- Будущие изменения в законодательстве</li><li>- Регулирующие органы и нормы</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Экономическая ситуация и тенденции</li><li>- Динамика ставки рефинансирования</li><li>- Уровень инфляции</li><li>- Инвестиционный климат</li></ul>
<b>СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ</b>	<b>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Демография</li><li>- Тенденции образа жизни</li><li>- Структура доходов и расходов</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Развитие конкурентных технологий</li><li>- Финансирование исследований</li></ul>

# SWOT-анализ



# Метод сценариев

Метод является одним из **средств прогнозирования** и дает возможность определить вероятные тенденции развития событий, возможные последствия принимаемых решений с целью выбора наиболее подходящей альтернативы управления.

Процедура метода предусматривает участие в разработке сценариев рассматриваемой ситуации специалистов различного профиля для **более разностороннего взгляда** на проблему.

Под сценарием понимается предполагаемая картина последовательного развития во времени и в пространстве событий.

Метод предусматривает многовариантность, т.е. разработку нескольких альтернативных вариантов возможного развития ситуации.

Рассмотрение предполагаемых альтернатив позволяет определить критические ситуации еще до принятия решения, на стадии его разработки.

Прогнозная оценка чаще всего представляется в виде трех возможных вариантов сценария:

- 1) оптимистического;**
- 2) пессимистического;**
- 3) ожидаемого, наиболее вероятного.**

Сценарий используют для принятия решений в сфере стратегического развития фирм, регионов, технологий, рынков..

# ***Методы ситуационного анализа***

***Ситуационный анализ*** – это комплексные технологии подготовки, принятия и реализации управленческого решения, в основе которых – анализ отдельно взятой управленческой ситуации.

Методы ситуационного анализа призваны оказать ЛПР помощь в проведении анализа ситуации, установлении факторов, определяющих ее развитие, формулировки критериев и ограничений принятия управленческого решения.

Методы ситуационного анализа предполагают генерацию экономических сценариев и моделирование реакции системы на сгенерированный сценарий, измеряемой по финансовым результатам системы.

Ситуационный анализ проводится в три этапа

# Этапы ситуационного анализа

1

Анализ информации, анализ ситуации  
(SWOT-анализ)



2

Разработка сценариев возможного  
развития ситуации  
(методы разработки сценариев)



3

Оценка ситуации  
(подготовка аналитического  
документа по результатам  
ситуационного анализа)

# Методы экспертных оценок

**Экспертные методы** — это методы, основанные на использовании экспертов в качестве основных источников информации относительно исследуемого объекта.

**Сущность методов** состоит в проведении экспертами интуитивно-логического анализа проблемы с качественной и (или) количественной оценкой суждений и последующей формальной обработкой результатов.

В основу прогноза закладывается **мнение специалиста** или коллектива специалистов, основанное на профессиональном, научном и практическом опыте

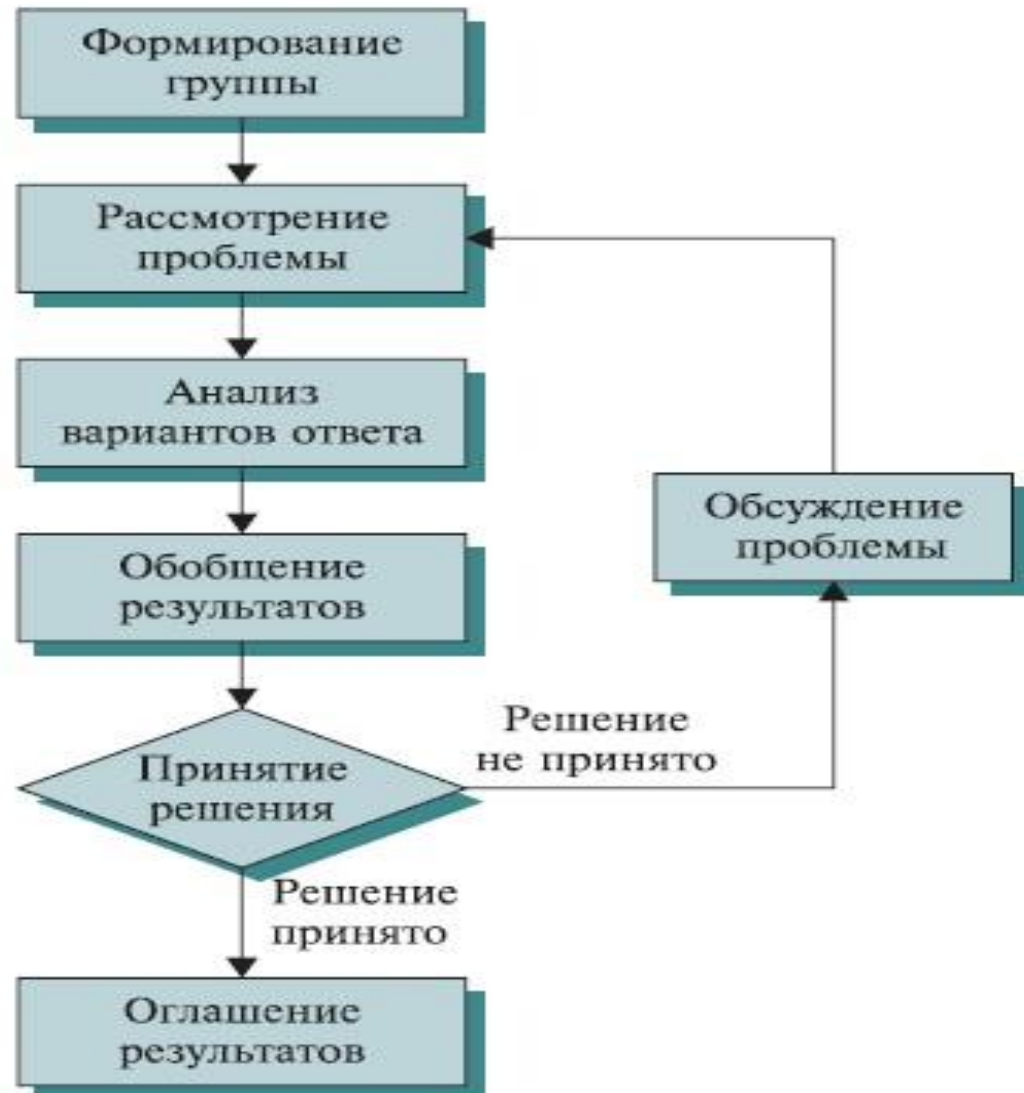
# Методы экспертных оценок

Индивидуальные	Коллективные
<p>Основаны на использовании мнений экспертов-специалистов соответствующего профиля. Среди индивидуальных экспертных оценок наиболее широкое распространение получили методы <b>интервью, аналитический, написания сценария.</b></p>	<p>Использование творческого потенциала специалистов при "мозговой атаке" проблемной ситуации, реализующей вначале генерацию идей, а затем их деструктурирование (разрушение, критику) с выдвижением <b>контридей</b> и выработкой <b>согласованной точки зрения.</b></p>



# Метод Дельфи

Основные  
этапы



Принимаемые деловые решения, направленные на достижение целей организации, подразделяются на экспертные и управленческие.

**Экспертные решения** носят рекомендательный характер и принимаются лицами (экспертами, аналитиками, консультантами), не имеющими полномочий, связанных с управлением организацией.

**Управленческие решения** принимаются линейными руководителями (ЛПР).

Управленческие решения – это выбор из множества альтернатив наиболее предпочтительного варианта действий

# Ограничения

- это есть условия достижения целей организации, определяемые внешней средой и ресурсами организации.

К основным ограничениям относятся:

- законы и нормативные акты,
- конкуренция,
- ценообразование на сырье и материалы,
- недостаток финансовых ресурсов,
- низкая компетенция персонала,
- потребности в технологиях и инновациях,
- сужение полномочий нижестоящих менеджеров в принятии управленческих решений.

Каждая альтернатива может быть охарактеризована величиной затрат ресурсов; возможными последствиями, вероятностью достижения цели, которые являются **прогнозными** характеристиками.

Поэтому процесс принятия решения всегда сопряжен с неопределенностью, риском, неясностью.

**Риск** - это потенциально существующая вероятность потери ресурсов или неполучения доходов, связанных с реализацией конкретного управленческого решения.

**Показатель риска** – количественная оценка возможных потерь.

**Неопределенность** - это нечеткие или размытые, а также противоречивые описания объектов или процессов.

Разработав возможные варианты решения проблемы, их необходимо оценить, т.е. сравнить достоинства и недостатки каждой альтернативы, и объективно проанализировать вероятные результаты их реализации.

При оценке возможных вариантов решения **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**

# Методы принятия решения

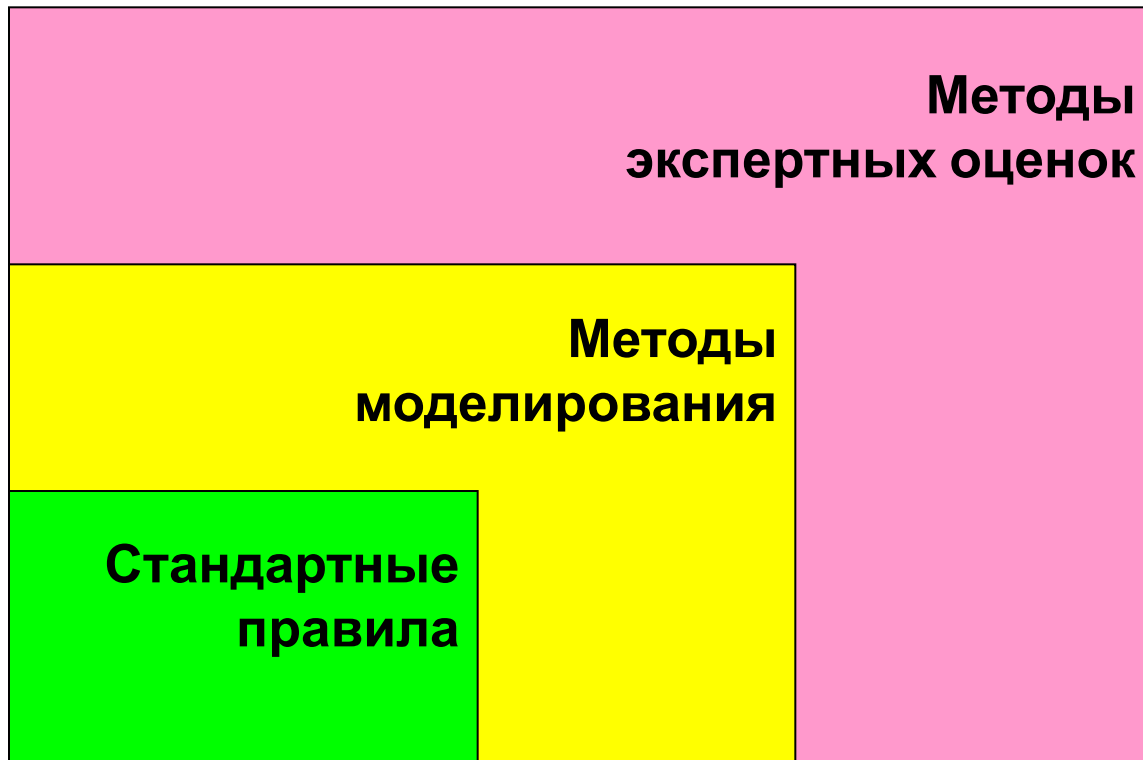
## Области применения методов принятия решения:

Условия принятия  
решения

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ

РИСК

ОПРЕДЕЛЕННОСТЬ



Типичные

Структури-  
рованные

Слабострукту-  
рированные

Характер решаемых проблем







## Уровни принятия решений

- ▶ М. Вудкок и Д. Фрэнсис выделяют четыре уровня принятия решений:
- ▶ Уровень 1- рутинный
- ▶ Уровень 2 – селективный.
- ▶ Уровень 3 – адаптационный.
- ▶ Уровень 4 – инновационный.

**Лицо, принимающее решение (ЛПР)** – это человек или группа людей, на которых возложена функция окончательного выбора одного из возможных вариантов действий по устранению проблемы.



## Характеристики лица принимающего решения:

### Полномочия

- Руководитель имеет полномочия на принятия решения и ресурсы: власть, люди, финансы.

### Влияние

- Решения принимаются за других людей
- Оказывают влияние на многих

### Ответственность

- За решения нужно отвечать: на личном уровне (карьера); на уровне организации (эффективность организации)

# Процесс принятия решений

- ▶ Принятие решения - это процесс рационального или иррационального выбора альтернатив, имеющий целью достижение осознаваемого результата.



рис. 8. Схема системы поддержки принятия управленческих решений (СППР)

# Пять стилей принятия решений

- **Стиль 1.** Вы принимаете решение в одиночку
- **Стиль 2.** Вы собираете информацию, а затем принимаете решение в одиночку
- **Стиль 3.** Вы консультируетесь с подчиненными в индивидуальном порядке, а затем принимаете решение в одиночку
- **Стиль 4.** Вы консультируетесь со всей группой, а затем все же принимаете решение в одиночку
- **Стиль 5.** Вы делитесь проблемой с группой и сообща принимаете решение

# МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ И ОБОСНОВАНИЯ РЕШЕНИЙ

## Неформальные (эвристические)

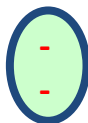
Логика

Опыт

Интуиция



оперативность



интуиция  
подводит

## Коллективные

1. Определение круга лиц – участников:
  - компетентность
  - способность решать творческие задачи
  - конструктивность мышления
  - коммуникабельность
2. Выбор формы работы:
  - заседание
  - совещание
  - работа в комиссии
  - «мозговой штурм/атака»
  - метод Дельфы
  - кольцевая система «рингисё»

## Количественные

- научно-практический подход
  - обработка больших массивов информации
1. линейное моделирование
  2. динамическое программирование
  3. вероятностные и статистические модели
  4. теория игр
  5. имитационные модели

# Типовая модель процесса разработки управленческих решений



# Типовая модель процесса разработки управленческих решений

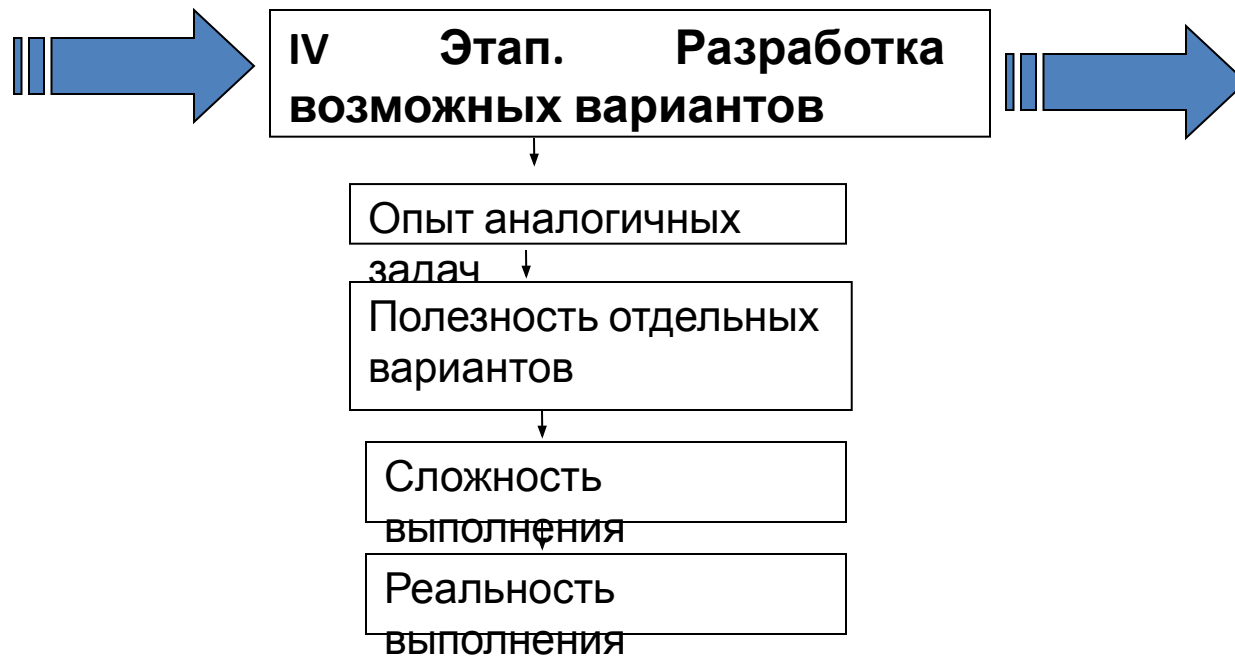




# Типовая модель процесса разработки управленческих решений



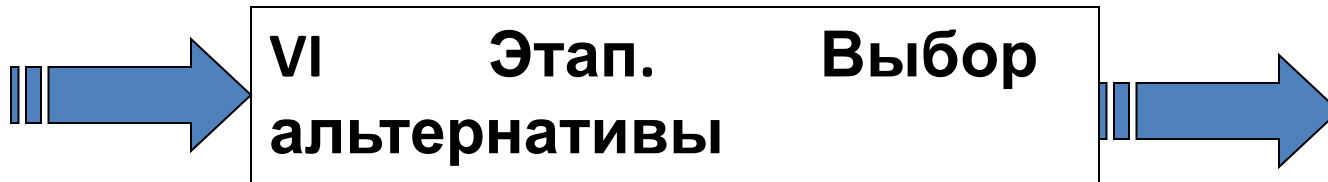
# Типовая модель процесса разработки управленческих решений



# Типовая модель процесса разработки управленческих решений



# Типовая модель процесса разработки управленческих решений

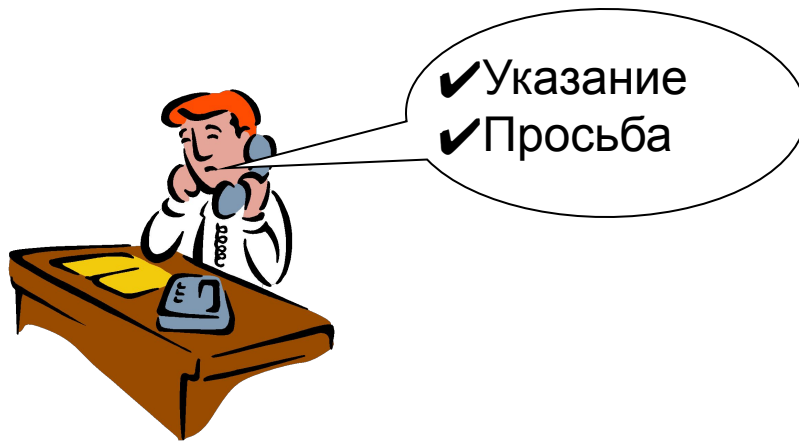


# Типовая модель процесса разработки управленческих решений



**VII Этап. Принятие решения**

# По форме юридического оформления



**Фиксированные, или документированные** – оформленные в виде какого либо документа - приказа, распоряжения, письма и т.п.),

**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

# Принятие управленческих решений

## Препятствия к применению рациональной модели управленческого решения:

1. Часто менеджеры не знают о существовании проблем. Либо перегружены, либо проблема скрыта от них.
2. Невозможно собрать всю относящуюся к проблеме информацию (по техническим и экономическим причинам).
3. Ограничение во времени вынуждают менеджеров принимать не лучшие решения.
4. Часто рассматриваются не все альтернативы, а при оценке и выборе мало учитываются качественные факторы.
5. Выполнение решения не всеми менеджерами связывается с самим решением.

# Управление реализацией решения.

Процесс принятия управленческих решений — это циклическая последовательность действий, которая направлена на разрешение конкретных проблем организации и проявляется в анализе, разработке вариантов, принятии конкретного решения и **комплексе мероприятий по его реализации.**



# **Формы представления и согласования УР.**

## **Согласование решения:**

**Результат разделения труда в современных организациях:**

- руководитель принимает решение, которого не разрабатывал,**
- специалист, готовивший его, не участвует в реализации,**
- исполнители не участвуют в подготовке и обсуждении.**

**Чтобы решение было реализовано – необходимы совместные действия всех членов организации. Поэтому:**

- 1. Руководитель должен убеждать работников в правильности решения.**
- 2. Эффективность реализации решения возрастают, когда исполнители могут высказать свое мнение, внести предложения, замечания.**
- 3. Лучший способ согласования решения – привлечение работников к участию в процессе его принятия. Тогда решение воспринимается как свое, а не навязанное сверху.**

**Качество УР – совокупность  
свойств, обеспечивающих  
выполнение решения и  
получение желаемого  
результата.**

# Реализация управленческих решений.

## Качество управленческих решений:

1. Обоснованность решения - должно быть разработано на основе объективных законов развития объекта управления.
2. Своевременность решения. Нужно учитывать срочность и оперативность решения в конкретной ситуации.
3. Реальность решения – осуществимость в данной ситуации, с учетом сроков реализации, имеющихся ресурсов.
4. Полномочность решения - приниматься на уровне иерархии и лицом, которое имеет право принимать решения
5. Рациональность решения - эффективно использовать ресурсы организации и соответствовать цели организации.
6. Лаконичность и ясность для исполнителя - быть четким, исключаящим для исполнителей разночтения.
7. Непротиворечивость, согласованность решения - с ранее принятыми решениями, в других звеньях и уровнях управления.

# Реализация управленческих решений

## Шаги реализации решения:

**Составить план мероприятий**



**Распределить права и  
ответственность**



**Провести пропаганду и разъяснения,  
мотивировать**



**Координация действий людей в ходе  
реализации**



**Выстраивание механизма  
информирования о выполнении**

# Реализация управленческих решений

## План мероприятий по реализации решения:

Для этого нужно четко определить:

- что нужно делать (учитывать сложность, новизну решения),
- кто должен делать (учитывать организационную структуру предприятия, подразделения и соподчиненность),
- как должен делать (учитывать компетентность и квалификацию исполнителя),
- где делать (уточнение в плане действий),
- когда делать (установить сроки выполнения),
- с кем делать (взаимосвязь, кооперация, совместная работы и контакты),
- последовательность действий.

# Методы реализации решений

Методы  
планирования

Матрица  
распределения  
ответственности

Сетевое  
моделирование

Методы  
организации

Информационная  
таблица

воздействия и  
мотивации

Методы  
контроля

По результатам

По срокам  
выполнения

# Управление по бизнес-процессам

## □ Оптимизация бизнес-процессов

Матрица распределения ответственности за выполнение бизнес-процесса

		Структурные подразделения верхнего уровня							
		Маркетинг	Отдел закупок	Пекарня	Трансп. отдел	Отд. продаж	Бухгалтерия	...	Ген. директор
Основные стадии бизнес-процесса	Анализ	○	У	У			У		У
	Закупка		○		У		У		У
	Производство			○					
	Транспортировка			У	○	У			
	Продажа					○	У		У
	Учет						○		
	Анализ	○				У	У		У

○ – ответственный    У – участник

# Причины НЕвыполнения УР.

1. УР недостаточно четко сформулировано менеджером
2. УР ясно и четко сформулировано, но исполнитель его плохо уяснил
3. УР четко сформулировано, исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств для выполнения УР

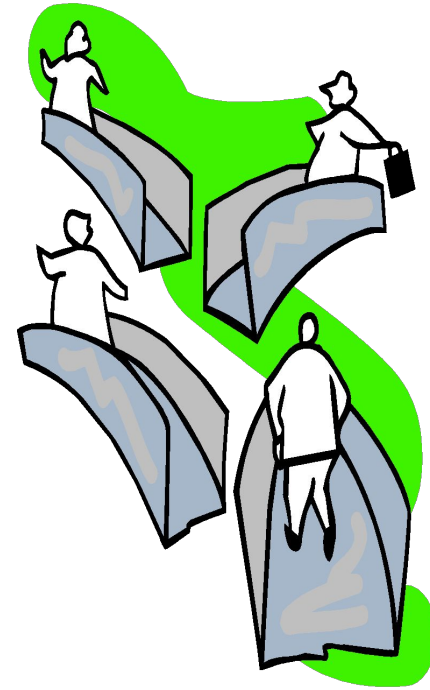




# Причины НЕвыполнения УР.

4. УР грамотно сформулировано, исполнитель его усвоил и имел все необходимые средства для его выполнения, но у него не было внутреннего согласия с вариантом УР, предложенным менеджером -

исполнитель имел свой,  
более эффективный,  
по его мнению, вариант  
решения



## **Контроль за исполнением УР.**

### **Цели контроля :**

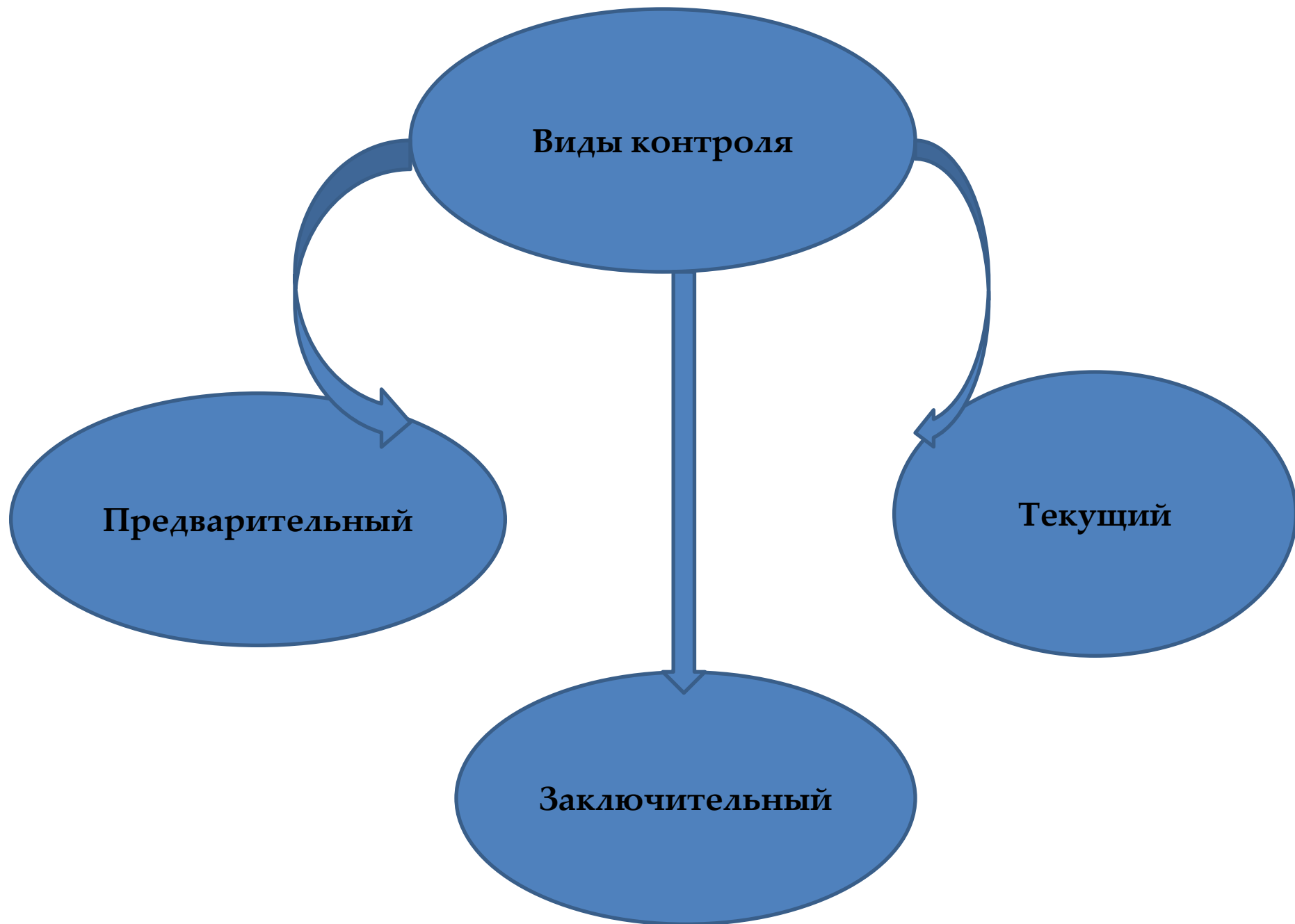
**Этап контроля выполняет функцию обратной связи.**

**Производятся измерения и оценка последствий решения, или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить.**

**Целью контроля является своевременное обнаружение отклонений от заданной программы , слабых мест, нераспорядительности и оперативное их устранение, приведение процесса реализации УР к норме, а также их предупреждение.**

**Контроль должен быть своевременен, понятен, прост и экономичен.**

**Контроль является источником накопления и систематизации опыта в принятии решений.**



**Контроллинг** - комплексная система поддержки управления организацией , направленная на координацию систем менеджмента и контроля их эффективности.

**Современный контроллинг включает в себя :**

- управление рисками;
- систему информационного обеспечения;
- управление системой ключевых показателей;
- управление системой реализации стратегического, тактического и оперативного планирования;
- систему менеджмента качества

# Кадровый контроллинг и кадровое планирование



# Основные виды контроля реализации УР

- 1. Административный контроль** – проверка и постоянное наблюдение за процессами реализации УР : сроками, объемами и качеством их выполнения.
- 2. Технологический контроль** состоит в проверке и постоянном наблюдении за используемыми технологиями при реализации УР.

# Основные виды контроля реализации УР

- 3. Ревизия** – это наиболее полная форма последующего финансового контроля.  
Система контрольных действий по проверке законности и обоснованности хозяйственных операций, правильности их отражения в бухгалтерском учете и отчетности.
- 4. Аудит** – это документальная проверка результатов реализации УР, устанавливающая уровень их соответствия определенным критериям, нормам и стандартам

**Контроллинг УР**

```
graph TD; A[Контроллинг УР] --> B[Административный контроль]; A --> C[Технологический контроль]; A --> D[Ревизия]; A --> E[Аудит];
```

**Административный контроль**

**Технологический контроль**

**Ревизия**

**Аудит**



# Контроль за исполнением УР

## ФУНКЦИИ КОНТРОЛЯ

диагностическая

обратной связи

ориентирующая

стимулирующая

корректирующая

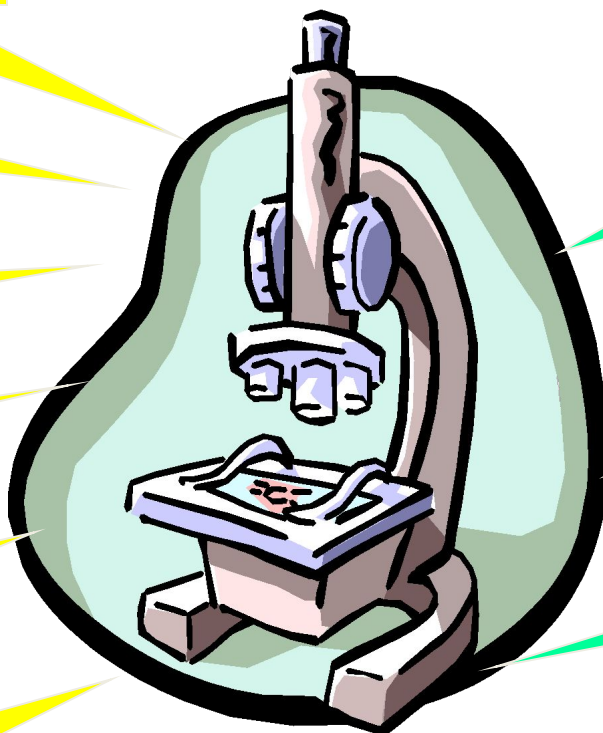
педагогическая

## ВИДЫ КОНТРОЛЯ

предварительный

текущий

заключительный



# Оценка эффективности решения

**Эффективность УР** – это отношение нового ресурса или прироста старого ресурса в результате процесса подготовки или реализации управленческого решения в организации к затратам на этот процесс.

В качестве ресурсов могут быть новое подразделение компании, финансы, материалы, здоровье персонала, организация труда и т.п.

В качестве затрат – старые

## Критерии эффективности

- ❑ Достигло ли решение цели?
- ❑ Вносит ли свою долю в увеличение объёма товаров?
- ❑ Было ли оно эффективно по издержкам?
- ❑ Открыло ли горизонты роста для фирмы?
- ❑ Согласны ли подчинённые, что это продуктивное решение?
- ❑ Какие трудности встретились при его реализации?

Не  
эфф

Выбрать другую альтернативу или создать новый список альтернатив

Эфф.

Проанализировать элементы, которые сделали его таковым

# Эффективность УР -

отношение

степени достижения поставленных задач

к

совокупности временных,

людских, денежных и других ресурсов,  
затраченных на принятие и реализацию УР



**Под ответственностью** понимают принуждение к соблюдению и исполнению определенных требований, норм и правил.

Такие требования и нормы могут быть выработаны и установлены:

- государством (законом) и тогда речь идет о **юридической ответственности**;
- руководством определенной организации – в этом случае ответственность можно определить как **административную**;
- гражданским обществом – ответственность является **социальной**;
- группой людей в процессе межличностного общения – такая ответственность называется **моральной**.

# Вид ответственности и механизм контроля

Вид ответственности	Механизм контроля
<b>Юридическая</b> а) уголовная; б) гражданская	Судебная система
<b>Административная</b> а) дисциплинарная; б) материальная	Иерархический контроль
<b>Социальная</b>	Общественное мнение
<b>Моральная</b>	Корпоративная культура

# Этапы разработки и реализации УР:



# Заключение

1. Решение — это выбор альтернативы. Необходимость принятия решений объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности, возникает на всех этапах процесса управления и составляет часть любой функции менеджмента.
2. На характер принимаемых решений огромное влияние оказывает степень полноты и достоверности информации, которой располагает менеджер.
3. Комплексный характер проблем современного менеджмента требует и комплексного, всестороннего их анализа, т.е. участия группы менеджеров и специалистов, что приводит к расширению коллегиальных форм принятия решений.
4. Принятие решения — не одномоментный акт, а



# Заключение

5. Даже после того как решение принято и реализовано, ППР не может считаться полностью завершенным.

Не следует забывать, что решение всегда носит временный характер, поэтому необходим этап контроля и оценки результатов решения.

6. Для повышения обоснованности и объективности принимаемых решений менеджеры могут применять различные методы их разработки и оптимизации, основные из них — методы моделирования (модели теории игр, теории очередей, управления запасами, линейного программирования, статистические модели) и методы экспертных оценок.

Область их применения определяется в основном характером решаемых проблем и условиями принятия решений.

7. Решение обязательно фиксируется в определенной форме заданного документа