|  |  |
| --- | --- |
| **Gerb-BMSTU_01** | Министерство науки и высшего образования Российской Федерации Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет)» (МГТУ им. Н.Э. Баумана) |

ФАКУЛЬТЕТ \_\_\_Радиоэлектроника и лазерная техника\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

КАФЕДРА \_\_\_\_\_Лазерные и оптико-электронные системы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Реферат по курсу Основы Менеджмента**

 ***по теме:***

**Роль и место управленческих решений в менеджменте. Вероятностно-статистические методы**

Студент: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/ Альчин К.И.

Преподаватель: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ /Прокудин В.Н.

Группа: РЛ2-101

*2020 г.*

***Содержание***

Введение…………………………………………………………………………3

1 Классификация управленческих решений…………………………………..4

2 Требования, предъявляемые к управленческим решениям…………….…..7

3 Этапы процесса разработки управленческого решения…………………....8

4 Основные составляющие эффективности управления……………………..10

5. Технологии принятия управленческих решений…………………………..11

6 Метод Дельфи как технология принятия управленческих решений……...11

7 Рекомендации руководителю по принятию управленческих решений…..13

8. Вероятностно-статистические методы и оптимизация…………………....14

Заключение……………………………………………………………………...15

Список литературы……………………………………………………………..16

**Введение.**

Управленческие решения связаны с выполнением управленческих функций, в том числе с планированием, организацией, координацией и контролем каких-либо процессов. Эти решения реализуются в форме распоряжения, деловой беседы, инструкции и др. Тем не менее, не всякое решение, разработанное и реализованное руководителем, является управленческим.

Решение называется управленческим, если оно разрабатывается и реализуется для социальной системы и направлено на:

- стратегическое планирование;

- управление управленческой деятельностью;

- управление человеческими ресурсами (производительность, активизация знаний, умений, навыков);

-управление производственной и обслуживающей деятельностью;

- формирование системы управления компании (методология, механизм);

- управленческое консультирование;

- управление внутренними и внешними коммуникациями.

Экономическая сущность управленческого решения проявляется в том, что на подготовку и реализацию любого управленческого решения требуются финансовые, материальные и другие затраты. Социальная сущность управленческого решения заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе. Правовая сущность управленческого решения заключается в точном соблюдении законодательных актов РФ и ее международных обязательств, уставных и других документов самой компании. Технологическая сущность управленческого решения предполагает возможность обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для подготовки и реализации управленческого решения.

Следовательно, управленческое решение - это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента. Разработка и принятие управленческого решения представляет собой процесс, который начинается с возникновения проблемной ситуации, либо какой-то возможности, и заканчивается выбором решения.

**1. Классификация управленческих решений**

Классификация управленческих решений необходима для определения общих и конкретно-специфических подходов к их разработке, реализации и оценке, что позволяет повысить их качество, эффективность и преемственность.

По продолжительности действия:

- оперативные;

- тактические;

- стратегические.

По числу альтернатив:

- бинарное решение (имеются две альтернативы действия - "да" или "нет");

- малоальтернативное (рассматривается малочисленный набор альтернатив);

- многоальтернативное (имеется очень большое, но конечное число альтернатив);

- непрерывное (выбор делается из бесконечного числа состояний непрерывно изменяющихся управляемых величин).

По субъекту, принимающему решения:

- индивидуальные;

- групповые.

По сфере действия: технические, экономические, социальные, политические и др.

По степени неопределенности (полноты информации):

- решения в условиях определенности;

- решения в условиях риска (вероятностной определенности);

- решения в условиях неопределенности.

По степени сложности подготовки управленческого решения:

- стандартные или программируемые;

- нестандартные или непрограммируемые.

По степени уникальности:

- новаторские (инновационные, творческие, оригинальные) - это когда требуется предпринять действие, но нет приемлемых альтернатив, и их приходится впервые разрабатывать;

- рутинные.

По подходу к принятию решения:

- интуитивные;

- основанные на суждении;

- основанные на рациональности.

По форме отражения: план, программа, приказ, указание.

По типу личности менеджера, принимающего решения:

- импульсивные - авторы этих решений легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения принимаются "с наскока", "рывками";

- рискованные - отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей;

- инертные - становятся результатом осторожного поиска. В них, в отличие от импульсивных, контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство;

- осторожные - характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в еще меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью;

- уравновешенные - принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке.

По степени достижения целей:

- допустимое (приемлемое) - решение, удовлетворяющее ограничениям: ресурсным, правовым, морально-этическим;

- оптимальное (наилучшее) - если решение обеспечивает экстремум (максимум или минимум) выбранного критерия для данной ситуации;

- эффективное - характеризуется степенью достижения целей к затратам на их достижение. Решение тем эффективнее, чем больше степень достижения целей и меньше затраты на их реализацию.

**2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.**

Первое требование обязывает руководителей соблюдать действующее законодательство и утвержденные учредителями (акционерами) положения уставных документов компании. Действия управленческого решения и его результаты не должны выходить за рамки правового поля.

Второе требование может быть выполнено при четком распределении функций управления и посредством разработки должностных инструкций для конкретной должности и конкретного подразделения.

Третье требование реализуется обозначением в тексте управленческого решения ясной и понятной цели, ради которой разрабатывается и реализуется. В тексте управленческого решения или в приложении к нему указываются средства, которые необходимы для выполнения управленческого решения.

Четвертое требование касается организационно-правовой стороны оформления управленческого решения.

Пятое требование основано на том, что наибольшей востребованностью пользуются управленческие решения, которых ждут.

Шестое требование касается технологической проработки управленческих решений. Каждое управленческое решение должно иметь реальные возможности выполнимости и полезности.

Седьмое требование предполагает реализацию обратной связи в цепи разработки или реализации управленческого решения.

Восьмое требование исходит из того, что реализация любого управленческого решения имеет различного рода отрицательные последствия.

Таким образом, мы видим, что необходимость введения различных классификаций управленческих решений вызвана тем, что выделяемые в их результате решения требуют принципиально разных методов, а иногда даже принципов анализа.

**3. Этапы процесса разработки управленческого решения**

Процесс разработки управленческого решения состоит из трех больших этапов:

I. Подготовка.

II. Принятие решения.

III. Реализация.

Поговорим подробнее о каждом этапе.

1. Выявление и анализ проблемной ситуации. В результате на этом этапе определяют базовые, кардинальные проблемы, пути их решения и ресурсы для их решения.

2. Формирование целей для решения проблемной ситуации.

3. Сбор необходимой информации. Информация проверяется на необходимость, достоверность, надежность и т.д.

4. Анализ информации.

5. Выявление или выработка полного перечня альтернатив достижения цели. Здесь необходимо учитывать результаты многочисленных исследований, которые показывают, что люди, как в экспериментах, так и в реальных ситуациях, стремятся исключить альтернативы, связанные с риском.

6. Предварительный выбор лучшей альтернативы.

7. Оценка альтернатив со стороны руководителя. Предыдущие шесть этапов как результат анализа есть по сути один из видов информации, необходимой руководителю для принятия решения.

8. Экспериментальная проверка альтернатив. Это производится в тех случаях, когда руководитель затрудняется с окончательным выбором наилучшей альтернатив и имеются возможности экспериментальной проверки.

9. Выбор единственного решения.

10. Согласование решения с органами управления и исполнителями.

11. Окончательное оформление и утверждение решения.

12. Определение работ по выполнению решения. Задания доводятся до исполнителей, которых обеспечивают всем необходимым.

13. Выполнение решения. Осуществляется оперативный контроль за реализацией решения. Конечный итог - это полное достижение целей решения в установленные сроки и в рамках отпущенных ресурсов.

Среди множества проблем современного менеджмента важнейшими являются разработка, принятие и осуществление управленческого решения, представляющего собой основной инструмент управляющего воздействия.

**4. Основные составляющие эффективности управления**

Понятие эффективности управления во многом совпадает с понятием эффективности производственной деятельности организации. В качестве главного критерия результативности управления выступает уровень эффективности управляемого объекта. Проблема эффективности управления - составная часть экономики управления, которая включает рассмотрение: управленческого потенциала; затрат и расходов на управление; характера управленческого труда; эффективности управления.

Эффективность - это результативность функционирования системы и процесса управления как взаимодействия управляемой и управляющей систем, т.е. интегрированный результат взаимодействия компонентов управления. Эффективность показывает, в какой мере управляющий орган реализует цели, достигает запланированных результатов. Результаты действия, соотнесенные с целью и затратами, - это и есть содержание эффективности как управленческой категории.

Таким образом, эффективность управления - один из основных показателей совершенствования управления, определяемый сопоставлением результатов управления и ресурсов, затраченных на их достижение. Оценить эффективность управления можно путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление.

Под качеством управленческих решений следует понимать степень его соответствия характеру разрешаемых задач функционирования и развития производственных систем.

Факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений, могут классифицироваться по различным признакам - как факторы внутренней природы (связанные с управляющей и управляемой системами), так и внешние факторы (влияние окружающей среды). При этом необходимо всегда помнить, что даже тщательно продуманные решения могут оказаться неэффективными, если они не смогут предвосхитить возможных изменений в ситуации, состоянии производственной системы.

**5. Технологии принятия управленческих решений**

Под технологией принятия решений понимается состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе методами разработки и анализа альтернатив. Процесс принятия решений - циклическая последовательность действий субъекта управления, направленный на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, выборе из них наилучшей и ее реализации.

Принятие решения - процесс психологический, а человеческое поведение не всегда логично. Иногда людьми движет логика, иногда - чувства. Поэтому способы или методы, используемые руководителем, варьируют от спонтанных до высокологичных.

**6. Метод Дельфи как технология принятия управленческих решений**

Цель и суть метода: получение согласованной информации высокой степени достоверности в процессе анонимного обмена мнениями между участниками группы экспертов для принятия решения. Метод Дельфи - инструмент, позволяющий учесть независимое мнение всех участников группы экспертов по обсуждаемому вопросу путем последовательного объединения идей, выводов и предложений и прийти к согласию.

Методы Дельфи характеризуются следующими чертами: анонимность мнений экспертов; регулируемая обработка, связь, которая осуществляется аналитической группой за ряд туров опроса, причем результаты каждого тура сообщаются экспертам; групповым ответом, который получается с помощью статистических методов и отображает обобщенное мнение участников экспертизы.

Для проведения этого метода необходимо также создать аналитическую группу, которая после каждого тура производит статистическую обработку полученной информации. Прежде всего, аналитики определяют область предпочтительных количественных значений объектов. Процедуру экспертного опроса по методу "Дельфи" можно выделить в несколько этапов.

Этап 1. Формирование рабочей группы

Этап 2. Формирование экспертной группы

Этап 3. Формулирование вопросов

Этап 4. Проведение экспертизы

Этап 5. Подведение итогов опроса

При использовании метода Дельфи следует учитывать следующее:

1. Группы экспертов должны быть стабильными и численность их должна удерживаться в благоразумных рамках.

2. Время между турами опросов должно быть не более месяца.

3. Вопросы в анкетах должны быть тщательно продуманы и четко сформулированы.

4. Число туров должно быть достаточным, чтобы обеспечить всех участников возможностью ознакомиться с причиной той или иной оценки, а также и для критики этих причин.

5. Должен проводиться систематический отбор экспертов.

Обычно все специалисты в ходе заседания разделяются на две группы, состоящие из одних и тех же или разных представителей так, что одна группа генерирует идеи, а вторая - их анализирует. При этом в ходе заседания запрещается высказывать любые критические оценки ценности идеи; приветствуется выдвижение как можно большего их количества, поскольку предполагается, что вероятность появления действительно ценной идеи повышается с увеличением их общего числа; поощряется свободный обмен мнениями.

**7. Рекомендации руководителю по принятию управленческих решений**

В ходе исследования метода Дельфи мы выяснили, что:

1. Метод Дельфи - это систематический способ обобщения оценок экспертов.

2. Метод Дельфи подходит для крупных организаций, а также для государственных структур, так как может потребовать довольно больших финансовых и человеческих затрат.

3. Считается, что метод Дельфи наиболее применим, если к работе привлекаются эксперты, компетентные не по всей проблеме, а по ее различным составляющим.

Достоинства метода: способствует выработке независимости мышления членов группы; обеспечивает спокойное и объективное изучение проблем, которые требуют оценки.

Недостатки метода: чрезмерная субъективность оценок; требует достаточно много времени и организационных усилий.

**8. Вероятностно-статистические методы и оптимизация**

Идея оптимизации пронизывает современную прикладную математическую статистику и иные статистические методы. А именно, методы планирования экспериментов, статистического приемочного контроля, статистического регулирования технологических процессов и др. С другой стороны, оптимизационные постановки в теории принятия решений, например, прикладная теория оптимизации качества продукции и требований стандартов, предусматривают широкое использование вероятностно-статистических методов, прежде всего прикладной математической статистики.

В производственном менеджменте, в частности, при оптимизации качества продукции и требований стандартов особенно важно применять статистические методы на начальном этапе жизненного цикла продукции, т.е. на этапе научно-исследовательской подготовки опытно-конструкторских разработок (разработка перспективных требований к продукции, аванпроекта, технического задания на опытно-конструкторскую разработку). Это объясняется ограниченностью информации, доступной на начальном этапе жизненного цикла продукции, и необходимостью прогнозирования технических возможностей и экономической ситуации на будущее. Статистические методы должны применяться на всех этапах решения задачи оптимизации - при шкалировании переменных, разработке математических моделей функционирования изделий и систем, проведении технических и экономических экспериментов и т.д.

В задачах оптимизации, в том числе оптимизации качества продукции и требований стандартов, используют все области статистики. А именно, статистику случайных величин, многомерный статистический анализ, статистику случайных процессов и временных рядов, статистику объектов нечисловой природы. Выбор статистического метода для анализа конкретных данных целесообразно проводить согласно рекомендациям.

**Заключение**

Была выявлена классификация управленческих решений и сформулированы этапы процесса разработки управленческих решений. Управленческое решение - это выбор альтернативы, сознательный выбор из имеющихся вариантов направления действий. Выбор решения должен основываться на особенностях проблемной ситуации. Управленческое решение - продукт управленческого труда, а его принятие - процесс, ведущий к появлению этого продукта. Процесс не будет завершенным и не сработает технология, пока через систему обратной связи не будет засвидетельствован факт реального решения проблемы благодаря сделанному выбору. Вся ответственность за принятое решение возлагается на руководителя, управленца. Решение может приниматься на различных уровнях управления, руководитель может непосредственно осуществлять выбор альтернативы, а может и возглавлять коллектив руководителей по выработке и принятию решений.

В настоящее время нет практичных, конструктивных методов или технологий принятия групповых решений или решений в условиях противодействия при многих активных участниках. Далеки от своего удовлетворительного решения многие относительно более простые проблемы принятия индивидуальных решений. Так, процессы, протекающие в административном аппарате, гораздо сложнее тех, для которых уже разработаны аналитические подходы.

Вероятностная модель явления или процесса является фундаментом математической статистики. Используются два параллельных ряда понятий - относящиеся к теории (вероятностной модели) и относящиеся к практике (выборке результатов наблюдений).

**Список использованных источников и литературы.**

1. Батрик Р., "Техника принятия эффективных управленческих решений". 2009 г.

2. Башкатова Ю.И." Управленческие решения". Учебник. 2004 г.

3. Бондаренко Д.Ф. Влияние управленческих решений на устойчивое развитие организации // Сборник научных трудов Sworld по материалам международной научно-практической конференции. 2010 г.

4. Бурляева О.В., Ибрагимов В.В., Ленард А.А. Процесс принятия управленческих решений // Горный информационно-аналитический бюллетень. 2007 г.

5. Владыкин А., Гершанюк Г. Управленческие инновации как средство повышения эффективности принятия решения // Проблемы теории и практики управления. 2010 г.

6. Ширяев, А.Н. Вероятностно-статистические методы в теории принятия решений. / А.Н. Ширяев. - М.: МЦНМО, 2011 г.

**Доклад**

**Введение**

Управленческие решения связаны с выполнением управленческих функций, в том числе с планированием, организацией, координацией и контролем каких-либо процессов. Эти решения реализуются в форме распоряжения, деловой беседы, инструкции и др. Тем не менее, не всякое решение, разработанное и реализованное руководителем, является управленческим.

Решение называется управленческим, если оно разрабатывается и реализуется для социальной системы и направлено на:

- стратегическое планирование;

- управление управленческой деятельностью;

- управление человеческими ресурсами (производительность, активизация знаний, умений, навыков);

-управление производственной и обслуживающей деятельностью;

- формирование системы управления компании (методология, механизм);

- управленческое консультирование;

- управление внутренними и внешними коммуникациями.

Экономическая сущность управленческого решения проявляется в том, что на подготовку и реализацию любого управленческого решения требуются финансовые, материальные и другие затраты. Социальная сущность управленческого решения заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе. Правовая сущность управленческого решения заключается в точном соблюдении законодательных актов РФ и ее международных обязательств, уставных и других документов самой компании. Технологическая сущность управленческого решения предполагает возможность обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для подготовки и реализации управленческого решения.

**1. Классификация управленческих решений**

Классификация управленческих решений необходима для определения общих и конкретно-специфических подходов к их разработке, реализации и оценке, что позволяет повысить их качество, эффективность и преемственность.

По продолжительности действия:

- оперативные;

- тактические;

- стратегические.

По числу альтернатив:

- бинарное решение;

- малоальтернативное;

- многоальтернативное;

- непрерывное.

По субъекту, принимающему решения:

- индивидуальные;

- групповые.

По сфере действия: технические, экономические, социальные, политические и др.

По степени неопределенности (полноты информации):

- решения в условиях определенности;

- решения в условиях риска (вероятностной определенности);

- решения в условиях неопределенности.

По степени сложности подготовки управленческого решения:

- стандартные или программируемые;

- нестандартные или непрограммируемые.

По степени уникальности:

- новаторские (инновационные, творческие, оригинальные);

- рутинные.

По подходу к принятию решения:

- интуитивные;

- основанные на суждении;

- основанные на рациональности.

По форме отражения: план, программа, приказ, указание.

По типу личности менеджера, принимающего решения:

- импульсивные;

- рискованные;

- инертные;

- осторожные;

- уравновешенные.

По степени достижения целей:

- допустимое (приемлемое);

- оптимальное (наилучшее;

- эффективное.

**2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.**

Первое требование обязывает руководителей соблюдать действующее законодательство.

Второе требование может быть выполнено при четком распределении функций управления.

 Третье требование реализуется обозначением в тексте управленческого решения ясной и понятной цели.

Четвертое требование касается организационно-правовой стороны оформления управленческого решения.

Пятое требование основано на том, что наибольшей востребованностью пользуются управленческие решения, которых ждут.

Шестое требование касается технологической проработки управленческих решений.

Седьмое требование предполагает реализацию обратной связи в цепи разработки или реализации управленческого решения.

Восьмое требование исходит из того, что реализация любого управленческого решения имеет различного рода отрицательные последствия.

**3. Этапы процесса разработки управленческого решения**

Процесс разработки управленческого решения состоит из трех больших этапов:

I. Подготовка.

II. Принятие решения.

III. Реализация.

Среди множества проблем современного менеджмента важнейшими являются разработка, принятие и осуществление управленческого решения, представляющего собой основной инструмент управляющего воздействия.

**4. Основные составляющие эффективности управления**

Эффективность - это результативность функционирования системы и процесса управления как взаимодействия управляемой и управляющей систем. Результаты действия, соотнесенные с целью и затратами, - это и есть содержание эффективности как управленческой категории.

Таким образом, эффективность управления - один из основных показателей совершенствования управления, определяемый сопоставлением результатов управления и ресурсов, затраченных на их достижение.

Факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений, могут классифицироваться по различным признакам - как факторы внутренней природы (связанные с управляющей и управляемой системами), так и внешние факторы (влияние окружающей среды).

**5. Технологии принятия управленческих решений**

Под технологией принятия решений понимается состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе методами разработки и анализа альтернатив.

Принятие решения - процесс психологический, а человеческое поведение не всегда логично. Иногда людьми движет логика, иногда - чувства. Поэтому способы или методы, используемые руководителем, варьируют от спонтанных до высокологичных.

**6. Метод Дельфи как технология принятия управленческих решений**

Цель и суть метода: получение согласованной информации высокой степени достоверности в процессе анонимного обмена мнениями между участниками группы экспертов для принятия решения. Метод Дельфи - инструмент, позволяющий учесть независимое мнение всех участников группы экспертов по обсуждаемому вопросу путем последовательного объединения идей, выводов и предложений и прийти к согласию.

Для проведения этого метода необходимо также создать аналитическую группу, которая после каждого тура производит статистическую обработку полученной информации. Прежде всего, аналитики определяют область предпочтительных количественных значений объектов. Процедуру экспертного опроса по методу "Дельфи" можно выделить в несколько этапов.

Этап 1. Формирование рабочей группы

Этап 2. Формирование экспертной группы

Этап 3. Формулирование вопросов

Этап 4. Проведение экспертизы

Этап 5. Подведение итогов опроса

**7. Рекомендации руководителю по принятию управленческих решений**

В ходе исследования метода Дельфи мы выяснили, что:

1. Метод Дельфи - это систематический способ обобщения оценок экспертов.

2. Метод Дельфи подходит для крупных организаций, а также для государственных структур, так как может потребовать довольно больших финансовых и человеческих затрат.

3. Считается, что метод Дельфи наиболее применим, если к работе привлекаются эксперты, компетентные не по всей проблеме, а по ее различным составляющим.

**8. Вероятностно-статистические методы и оптимизация**

В производственном менеджменте, в частности, при оптимизации качества продукции и требований стандартов особенно важно применять статистические методы на начальном этапе жизненного цикла продукции, т.е. на этапе научно-исследовательской подготовки опытно-конструкторских разработок (разработка перспективных требований к продукции, аванпроекта, технического задания на опытно-конструкторскую разработку). Статистические методы должны применяться на всех этапах решения задачи оптимизации - при шкалировании переменных, разработке математических моделей функционирования изделий и систем, проведении технических и экономических экспериментов и т.д.

В задачах оптимизации, в том числе оптимизации качества продукции и требований стандартов, используют все области статистики. А именно, статистику случайных величин, многомерный статистический анализ, статистику случайных процессов и временных рядов, статистику объектов нечисловой природы.

**Заключение**

Была выявлена классификация управленческих решений и сформулированы этапы процесса разработки управленческих решений. Управленческое решение - это выбор альтернативы, сознательный выбор из имеющихся вариантов направления действий. Выбор решения должен основываться на особенностях проблемной ситуации. Управленческое решение - продукт управленческого труда, а его принятие - процесс, ведущий к появлению этого продукта. Процесс не будет завершенным и не сработает технология, пока через систему обратной связи не будет засвидетельствован факт реального решения проблемы благодаря сделанному выбору. Вся ответственность за принятое решение возлагается на руководителя, управленца. Решение может приниматься на различных уровнях управления, руководитель может непосредственно осуществлять выбор альтернативы, а может и возглавлять коллектив руководителей по выработке и принятию решений.