ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬОГО ОБРАЗОВАНИЯ

УРАЛЬСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ТУРИЗМА

Факультет менеджмента туризма

Контрольная работа

Управленческие решения

ТЕМА: Классификация управленческих решений

Выполнила:

Студентка заочного отделения

Сементеева К.М. 401гр.

Екатеринбург 2010

**Содержание**

Введение

1. Типология управленческих решений

1.1 Творческий характер УР

1.2 Классификация УР

1.3 Свойства качественных решений

2. Методы анализа УР

2.1 Особенности формирования моделей

2.2 Аналитические, статистические и математические методы

2.3 Активизирующие методы

2.4 Экспертные методы

2.5 Эвристические методы

2.6 Метод сценариев

2.7 Метод дерева решений

Список литературы

**Введение**

Решение — это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям. Решение может приниматься человеком в трех основных системах: технической, биологической и социальной. Решение, принятое в социальной системе и направленное на стратегическое планирование, управление управленческой деятельностью, управление человеческими ресурсами, управление производственной и обслуживающей деятельностью, формирование системы управления компании (методология, структура, процесс, механизм), управленческое консультирование, коммуникации с внешней средой, называется управленческим.

Как процесс УР — это поиск, группировка и анализ требуемой информации, разработка, утверждение и реализация УР. Как явление УР — это план мероприятий, постановление, устное или письменное распоряжение и т.п.

Глобальная цель управления, являющаяся основой любого решения, заключается в максимальном удовлетворении потребностей и интересов человека, коллектива, общества.

В зависимости от сферы разработки и реализации УР могут использоваться разные формы.

Формы разработки: указ, закон, приказ, распоряжение, указание, акт, протокол, инструкция, договор, соглашение, план, контракт, оферта, акцепт, положение, правила, модель.

Формы реализации: предписание, убеждение, разъяснение, принуждение, наставление, сообщение, деловая беседа, личный пример, обучение, совет, деловые игры (тренинга), совещания, заседания, отчет, деловое слово.

Концептуальная модель организации используется для разделения управленческого труда при РУР. Она включает следующие основные объекты: рынок, производство нового изделия, капитальные вложения, конкурентов, затраты на маркетинг, производственные затраты, персонал, реализацию, ценные бумаги, охрану окружающей среды, связь с общественностью, прибыль, внешнеэкономическую деятельность, инновационную деятельность, системный аудит организаций.

Управленческое решение — это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов для достижения конкретной цели менеджмента.

1. **Типология управленческих решений**

**1.1 Творческий характер управленческого решения**

Управленческое решение — это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов для достижения конкретной цели менеджмента.

Обычно в принятии любого решения присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность. При принятии чисто интуитивного решения люди основываются на собственном ощущении того, что их выбор правилен. Правильность УР достигается благодаря возможности человека проникнуть в суть решаемой проблемы и понять ее. Часто такое проникновение приходит неожиданно, когда человек занимается другими делами, или даже во сне. Развитое ассоциативное мышление помогает человеку решать совершенно разноплановые проблемы. Здесь присутствует «шестое чувство», своего рода озарение.

Иногда весьма эффективные интуитивные решения приходят человеку во сне. Эти решения необходимо немедленно зафиксировать на бумаге или диктофоне, так как большая часть такой информации забывается через 3—5 минут после пробуждения. Сновидения — это существенная часть времени нашей мыслительной деятельности. Человек может себе дать задание во время сна найти решения по каким-либо проблемам, иногда это удается. Так, известный российский ученый Д.И. Менделеев во сне (в дреме) нашел решение, как упорядочить металлы, газы, аморфные вещества. Это решение реализовалось в виде периодической системы элементов (система элементов Менделеева).

УР, основанные на суждениях и здравом смысле, занимают большое место в общем наборе решений. Приоритет опыта над новейшими знаниями характеризует данный подход к РУР. Опыт имеет очень' большое значение при разработке и выборе УР. Новейшая теория может в конце концов оказаться конъюнктурной и малоэффективной, а опыт, прошедший «огонь, воду и медные трубы», может быть полезен для молодых и новых руководителей. Неслучайно школы бизнеса Московского государственного университета и Государственного университета управления выпустили несколько сборников управленческих ситуаций с вариантами их решений и реальными последствиями, произошедшими в результате реализации этих решений. Такие же сборники выпускают и ведущие университеты и компании мира. В них отражена большая практическая и теоретическая проработка предлагаемых решений. УР, основанные на суждениях, — самые дешевые по затратам на их формирование и выбор.

Рациональные УР основаны на профессиональном использовании управленческих технологий (целевых и процессорных) и методов разработки и выбора (аналитических, статистических, активизирующих, экспертных и др.).

**1.2 Классификация УP**

Многие крупные ученые занимались проблемами теории и практики разработки эффективных решений. Любая теория начинается с классификации объекта исследования, т.е. выделения однотипных групп. В результате была составлена следующая классификация УР (рис. 2):

• по функциональной направленности: планирующие, организующие, активизирующие, координирующие, контролирующие, информирующие;

•по организации: индивидуальные, коллегиальные (групповые) и корпоративные;

• по причинам: ситуационные, по предписанию, программные, инициативные, сезонные;

•по повторяемости выполнения: однотипные, разнотипные и инновационные (нет альтернатив);

• по масштабам воздействия: общие и частные;

•по времени действия: стратегические, тактические и оперативные;

• по прогнозируемым результатам: с определенным результатом, с вероятностным исходом;

•по характеру разработки и реализации: уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные;

• по методам переработки информации: алгоритмические, эвристические;

• по числу критериев: однокритериальные, многокритериальные;

• по направлению воздействия: внутренние и внешние;

•по глубине воздействия: одноуровневые и многоуровневые;

•по ограничениям на ресурсы: с ограничениями, без ограничений;

• по способу фиксации: письменные и устные.

Рассмотрим более подробно данную классификацию. Функциональная направленность определяется общей функцией управления, которая инициировала разработку УР. Решения могут разрабатываться для осуществления плановых мероприятий в компании или подразделениях. В этих решениях определяются необходимые параметры для стратегического или тактического планирования деятельности компании. Большая группа УР посвящена организационным проблемам функционирования компании, например, совершенствованию организационной структуры управления, расширению компании. Для эффективного управления персоналом разрабатываются решения по различным аспектам активизации деятельности работников компании. Координирующие УР необходимы для согласования изменяющихся условий внешней и внутренней среды для обеспечения возможной гармонизации в деятельности компании, например, решения, связанные с изменениями закупочно-сбытовой политики компании изменениями в штатном расписании. Контролирующие УР направлены на обеспечение своевременного выполнения производственных планов и намеченных рубежей развития, например, решения о методике проведения внутреннего аудита бухгалтерского учета и контроля исполнения распоряжений.

Информирующие УР направлены на упорядочение информационного поля для работников компании и предоставления им необходимой информации, например, информационное письмо руководителя компании персоналу с сообщением о своей поездке на экономический семинар в г. Давос.

Организация разработки и реализации УР базируется на выборе приоритета в индивидуальном или коллегиальном подходе к этому процессу. Индивидуальный подход к разработке УР весьма характерен для организаций. Он требует от руководителя уверенности в своих силах, профессионализма и творческого подхода. На разработку таких решений обычно тратится меньше времени, разработчик решения несет персональную ответственность за результаты его выполнения. Индивидуальный подход к РУР весьма прозрачен как для руководителя, так и для исполнителя. В книге Ли Якокки «Карьера менеджера»

Вопреки тому, что утверждают некоторые учебники, самые важные решения в корпорациях фактически принимаются не коллективными органами, не комитетами, а отдельными лицами.

Групповой подход к разработке УР характеризуется большей обоснованностью, меньшим числом ошибок и неопределенностей, разработкой оригинальных подходов, причастностью разработчиков к его выполнению. При коллегиальном подходе к разработке УР существенно увеличивается по сравнению с индивидуальным время подготовки решения. Этот подход ограничивает руководителей в свободе выбора УР и требует соблюдения баланса интересов участвующих в его разработке специалистов.

Причины, вызвавшие разработку УР, весьма разнообразны, но могут быть сведены к двум группам: неожиданные и плановые. К неожиданным относятся ситуационные и инициативные, а к плановым — по предписанию, программные и сезонные. Ситуационные УР вызываются событиями, нарушившими или могущими нарушить запланированный ход деятельности компании. Эти решения часто относят к «текучке», т.е. к мелким, повседневным решениям руководителя.

Инициативные УР — это творческий вклад руководителя в деятельность компании в рамках данных ему полномочий. Эти решения должны дополнять основные решения вышестоящих руководителей — в компании все должны «грести» в одну сторону. Шаг влево или вправо не всегда приветствуется в компании и по сути не всегда нужен. УР по предписанию входит в функциональные обязанности нижестоящего руководителя и определяется соответствующими регламентами.

Программные УР представляют собой реализацию программно-целевой технологии РУР, по которой в заданное время руководитель должен принимать УР о дальнейшей работе своего подразделения, пополнении ресурсов и т.д. Сезонные УР — более устойчивые по времени, чем программные УР, связаны с календарными датами. Например, ближе к весне — это решение о составлении графика отпусков, ближе к осени — решения о проведении работ по утеплению помещений компании и т.д.

Повторяемость выполнения УР важна для правильной установки нормы управляемости в компании. Повторяемость определяется масштабом компании и степенью разделения управленческого труда. Однотипные УР имеют общую предметную область (экономика, технология). Например, главный бухгалтер большой компании реализует УР, касающиеся деятельности групп материально- технического учета, бухгалтеров, кассиров, расчетчиков и др. Разнотипные УР имеют разные локальные для компании базы управляемых параметров. Эти УР требуют большего времени и напряжения руководителя, поэтому их число должно быть существенно меньше однотипных. Так, директор компании должен принимать УР в технической области, экономической, социальной и т.д. Инновационные УР обычно касаются процесса реструктуризации и реформирования компании для повышения ее конкурентоспособности — это комплексные решения и их трудоемкость еще выше, чем у разнотипных.

Масштаб воздействия УР может ограничиваться одним человеком, отдельным коллективом или это весь коллектив компании. Каждое УР имеет целевую направленность, которая и oпределяет объекты УР. Так, если УР разрабатывается для обязательного исполнения всем персоналом, то оно должно быть исполнено в форме приказа и доведено до каждого работника. Если УР разрабатывается для одного человека, то оно может быть реализовано в форме деловой беседы с конкретным человеком в кабинете руководителя. Считается неэтичным объявлять выговор работнику с обязательным ознакомлением всех сотрудников компании, а вот вынесение благодарности работнику желательно довести до сведения всех сотрудников, знающих его.

Общее время действия УР определяется его важностью. Выделяют стратегические, тактические и оперативные УР.

Стратегические УР разрабатываются на длительный срок (5-10 лет) с охватом ключевых элементов компании (персонал структура, производство и т.д.).

Тактические УР являются инструментарием для стратегических решений и разрабатываются т .меньший период (1—3 года) с охватом части ключевых элементов компании. Оперативные УР разрабатываются при возможности или возникновении ситуаций, мешающих реализации тактических УР. Оперативные УР являются кратковременными.

Прогнозируемые результаты реализации УР могут быть предсказаны либо с достаточной точностью, либо с вероятностным исходом. Существует много понятных и непонятных руководителю причин, из-за которых результаты УР не совпадают с запланированными. Ведь обычно решения руководителя выполняют несколько человек по разным направлениям — иногда последовательно, иногда параллельно. От понимания исполнителями задания и их профессионализма зависит конечный результат. Исполнители могут даже улучшить конечный результат УР.

Характер разработки и реализации УР сильно зависит от личностных характеристик человека. Принято различать уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные решения. Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею. Импульсивные решения принимаются руководителями, которые легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить и оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надежными, принимаются «с наскока», «рывками».

Инертные решения — результат осторожного поиска. В них преобладают контрольные и уточняющие действия над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство. Они слабо активизируют персонал на их выполнение. Рискованные решения принимаются без тщательного обоснования действий руководителем, который уверен в своих силах. Обычно такие руководители имеют хорошие тылы в виде постоянно поддерживающих их вышестоящих руководителе! 1 или подчиненных. Они могут не бояться любых опасностей. Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки руководителем всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу, большим количеством согласований. Такие УР эффективны в, разрешении проблем, касающихся жизни человека и среды его обитания.

Методы переработки информации при РУР играют важное значение, так как в его основе лежит информация. Чаще всего разработчики решения используют алгоритмический метод переработки информации, который предполагает относительно строгую формализацию выполнения процедур и .операций на основе правил, алгоритмов, формул, статистических данных. Например, расчет экономической эффективности нового производства должен осуществляться по разработанным алгоритмам для возможности сопоставления с эффективностью других проектов. Однако в экономике, управлении и других социальных науках не все параметры можно измерять количественно. Что-то оценивается качественно, путем использования принятых норм делового оборота. Обработать и оценить информацию можно исходя из интуиции, обобщений, представлений, опыта, ассоциаций. Путем беседы, обсуждения, задания наводящих вопросов можно получить новую существенную информацию от клиента, партнера и другого носителя нужных сведений для принятия качественного решения. Такой метод называется эвристическим.

Определение числа критериев для оценки вариантов (альтернатив) УР — довольно трудная задача. В качестве критериев могут быть такие параметры, как уровень комфортности на рабочем месте, процент повышения производительности труда, уровень рентабельности продукции и т.д. Простые УР обычно сравнивают по одному какому-либо критерию, а сложные или ответственные — по нескольким.

Направление воздействия УР чаще всего идет на объекты внутренней среды, т.е. на персонал компании. Руководители имеют соответствующие полномочия принимать решения в рамках миссии компании. Однако любая компания является открытой для внешней среды системой. Поэтому руководитель, имеющий полномочия представлять компанию во внешней среде — работа с клиентами и партнерами, — должен уметь разрабатывать и реализовывать УР среди равных себе людей. Здесь требуются новые подходы и технологии.

Глубина воздействия УР определяется количеством уровней управления, для которых данное решение обязательно. Так, руководитель может реализовать УР только на уровне цеха или отдела — это одноуровневая глубина воздействия.

Если же УР кроме цехов и отделов будет обязательно для заместителей руководителя, то это многоуровневое воздействие.

Практически любое решение имеет ограничения на ресурсы и параметры. Эти ограничения носят как объективный, так и субъективный характер. К объективным относятся ограничения, определяемые законами теории организации и управления, законодательством РФ, бюджетом. К субъективным ограничениям относятся параметры, зависящие от специфики ресурсов, производимого продукта, соотношения спрос—предложение и т.д. Эти ограничения сами по себе являются критериями реальности предлагаемого решения. Например, при разработке вариантов организационных структур управления специалисты Должны придерживаться норм подчиненности (количество человек, подчиненных одному руководителю.

Составляя организационную структуру управления (ОСУ), специалисты должны на высшем уровне управления компании подчинить генеральному директору не более б человек с разнотипными функциями или 12 человек — с однотипными, а также их сочетания.

Существует группа решений, которые принимаются в условиях изобилия ресурсов, при котором на них нет ограничений.

Способ фиксации УР может быть письменный и устный. По регламенту многих фирм руководители должны в письменной форме предоставлять наиболее ответственные УР для экономической и правовой экспертизы и в дальнейшем для исполнения. Устные УР тоже имеют правовую силу, их можно обжаловать в суде, если имеются по крайней мере два человека, слышавшие это решение, озвученное руководителем.

Таким образом, традиционными видами работ, в которых руководитель разрабатывает и реализует УР, являются: работа с информацией; работа с человеком, коллективом; работа с системой управления; оказание управленческой консультации.

В настоящее время в современных организациях введена должность руководителя информационной службы, подчиняющегося непосредственно генеральному директору для общего управления информационными ресурсами компании.

*Требования к управленческому решению*

Разрабатываемое УР должно удовлетворять ряду требований и включать условия их достижения.

**1.3 Свойства качественных решений**

Довольно часто, говоря о требованиях к управленческим решениям, смешивают понятия «качество» и «эффективность».

Рассматривая процесс принятия решений как последовательность двух взаимосвязанных, но в то же время самостоятельных стадий — разработки решения и его реализации — необходимо отметить в соответствии с этим две модификации управленческого решения: теоретически найденного и практически реализованного. По отношению к первому следует применять понятие качества, а ко второму — эффективность. (Вопросы оценки эффективности решений рассмотрены в гл. 6). Таким образом, качество управленческого решения возможно и необходимо оценивать еще на стадии его принятия, не дожидаясь получения фактического результата, используя для этого совокупность характеристик, выражающих основные требования к решению. Другими словами, качество управленческого решения — это степень соответствия параметров выбранной альтернативы решения определенной системе характеристик, удовлетворяющая его разработчиков и потребителей и обеспечивающая возможность эффективной реализации. К числу таких характеристик следует отнести:

• научную обоснованность;

• своевременность;

• непротиворечивость;

• адаптивность;

• реальность.

Рассмотрим их подробнее;

Научная обоснованность решения определяется прежде всего степенью учета как закономерностей функционирования и развития объекта управления, так и тенденций развития экономики и общества в целом. Другим важнейшим фактором, обусловливающим научную обоснованность управленческого решения, является компетентность лица, принимающего решение (ЛПР). Менеджер может быть компетентным и в состоянии принять высококачественное решение, а также реализовать его эффективно лишь в том случае, если он обладает специальными знаниями в той области деятельности, которой руководит. Решение будет компетентным, если в нем достаточно полно отражены цели и задачи управления конкретным объектом в сочетании со знанием природы и специфики этого объекта, а также тенденций его развития во взаимодействии с окружающей средой. Кроме того, знание дела, конкретного объекта и решаемой проблемы должно дополняться знанием менеджмента и, в частности, теории принятия решений.

Обоснованным может быть лишь то решение, которое принято на основе достоверной, систематизированной и научно обработанной информации, что достигается использованием научных методов разработки и оптимизации решений.

Таким образом, научная обоснованность решения обеспечивается следующими основными факторами:

• учетом требований объективных экономических законов и закономерностей;

• знанием и использованием тенденций развития объекта управления;

• наличием полной, достоверной и научно обработанной информации;

• наличием специальных знаний, образования и квалификации у ЛПР;

• знанием и применением ЛПР основных рекомендаций менеджмента и теории принятия решений.

Как видим, научная обоснованность управленческого решения требует универсальности познаний ЛПР, что связано с нарастающей сложностью и все более комплексным характером решаемых проблем и последствий принимаемых решений. Очевидно, что удовлетворение этого требования приводит к все более широкому распространению коллегиальных форм принятия решений.

**Непротиворечивость**. Единство управления современными сложными организациями, осуществляемого глубоко специализированным аппаратом, не может достигаться иначе, чем последовательностью взаимодополняющих, непротиворечивых частных решений, носящих целеполагающий, организующий, мотивирующий, контролирующий и регулирующий характер. То, чем в действительности руководствуются исполнители, обычно есть их обобщенное представление о решениях, заданиях, инструкциях и нормативах, доведенных до них разными органами управления и менеджерами и в разное время. Положение осложняется тем, что прогнозные сценарии развития объекта управления, как правило, отсутствуют, и аппарат управления реагирует только на текущие проблемы. Кроме того, каждый менеджер, принимая решение, преследует и свои собственные цели и интересы, что требует оценки каждого из разрабатываемых решений с позиции интересов организации в целом. Все это свидетельствует об огромной важности непротиворечивости и согласованности управленческих решений. При этом следует различать внутреннюю непротиворечивость решения, под которой понимается соответствие целей и средств их достижения, а также соответствие сложности решаемой проблемы и методов разработки решения, и непротиворечивость внешнюю — преемственность решений, их соответствие стратегии, целям организации и ранее принятым решениям (действия, необходимые для реализации одного решения, не должны мешать выполнению других). Достижение сочетания этих двух условий и обеспечивает согласованность и непротиворечивость управленческого решения.

**Своевременность**. Качество решения многих проблем очень часто определяется его своевременностью. Даже оптимальное решение, рассчитанное на получение наибольшего экономического эффекта, может оказаться бесполезным, если будет принято поздно. Более того, оно может даже принести определенный ущерб.

Таким образом, фактор времени оказывает существенное влияние на содержание управленческого решения.

Если необходимость обоснованности и непротиворечивости решения увеличивает время, затрачиваемое на его разработку, то требование своевременности, оперативности, напротив, существенно ограничивает этот период.

**Адаптивность**. Фактор времени, существенно влияющий на процесс принятия решений, диктует необходимость выполнения еще одного условия, определяющего качество управленческого решения, — адаптивности. Не следует забывать, что решение всегда носит временный характер. Срок его эффективного действия может быть принят равным периоду относительной стабильности проблемной ситуации, на разрешение которой оно направлено, и за пределами этого периода решение может превратиться в свою противоположность — не способствовать разрешению проблемы, а обострять ее. В связи с этим окончательное разрешение проблемы «раз и навсегда» не представляется возможным и качество выбранной альтернативы следует оценивать с учетом того, что через некоторое время, возможно, придется корректировать действующее или принимать новое решение. Управлять нужно так, чтобы оставалась определенная свобода выбора решений в будущем, когда ситуация изменится и будет разрабатываться новое решение. Между тем недостаток многих решений в том и заключается, что они не учитывают необходимости подобной адаптации и носят излишне «жесткий» характер.

**Реальность**. Решение должно разрабатываться и приниматься с учетом объективных возможностей организации, ее потенциала. Другими словами, материальные возможности, ресурсы организации должны быть достаточны для эффективной реализации выбранной альтернативы.

Итак, управленческое решение может считаться качественным, если оно отвечает всем перечисленным выше требованиям. Причем речь идет именно о системе условий, поскольку несоблюдение хотя бы одного из них приводит к дефектам качества решения и, следовательно, к потере эффективности, трудностям или даже невозможности его реализации.

1. **Методы анализа управленческих решений**

**2.1 Особенности формирования моделей**

Методы разработки и выбора УР включают либо формирование набора мероприятий организационного, технологического, экономического, правового и социального характера, направленных на достижение цели, либо выбор из уже ранее разработанных наборов. Методы реализации УР — продолжение методов разработки. Они включают практическое выполнение набора мероприятий до получения требуемого результата.

В теории разработки управленческих решений выделяют методы аналитические, статистические, математического программирования, эвристические, активизирующие, экспертные, методы сценариев и метод дерева решений. Каждый метод (как процесс) основан на использовании специально разработанных моделей (явлений). Так, аналитические методы разработки УР основаны на моделях, представляющих требуемый набор аналитических зависимостей, эвристические — используют модель Саймона и Ныюэла.

Каждая модель РУР должна периодически проверяться на достоверность, точность и эффективность. Проверка на достоверность необходима для соизмерения ее результатов с требованиями современного мира. Основная задача каждой модели — облегчить какую-либо деятельность путем формализации ряда процессов, входящих в нее. Всякое упрощение вносит ошибку в конечный результат. Приемлемость ошибки и выявляет проверка на достоверность.

Точность моделей — приближение к реальным процессам РУР — понятие довольно размытое и оценивается субъективно.

Точность определяется соответствием моделируемых процедур и операций при РУР реальным процессам и операциям. Чем точнее модель, тем она дороже.

Однако точная модель не дает гарантии разработки эффективного решения, так как человек может неправильно понять, не согласиться с рекомендациями модели. Модель может быть неправильно воспроизведена у получателя по вине связи, специалиста и т.п. Эффективность модели определяется в двух направлениях: экономическом и организационном. Экономическая эффективность оценивается традиционным способом по соотношению затрат на РУР без использования модели и затрат при ее использовании. Организационная эффективность оценивается как факт разработки УР за меньшее время или меньшим числом работников или специалистами более низкой квалификации.

Далее рассмотрим методы и модели РУР.

**Процедуры и механизм** РУР. Методы разработки и выбора УР имеют три варианта набора процедур — три альтернативы:

• разработка, согласование, принятие, утверждение, реализация, контроль и архивирование;

• корректировка ранее разработанных и успешно реализованных УР, согласование, принятие, утверждение, реализация, контроль и архивирование;

• выбор из имеющихся, согласование, принятие, утверждение, реализация, контроль и архивирование.

**Альтернативы УР**

Каждая процедура должна быть обозначена следующими параметрами: время, персонал, ресурсы, финансы, критерии оценки. Основной критерий для формирования УР — наличие недопустимой проблемы в сферах стратегического планирования, управления персоналом, управленческого консультирования, управления управленческой деятельностью, управления производством и обслуживающей деятельностью, внешних коммуникаций.

УР можно формировать на трех стадиях развития проблемы:

• в начале развития, когда величина проблемы еще не внушает опасений. Решение будет действовать по упреждению;

• в период устойчивого опасного развития, когда величина проблемы оказывает существенное негативное влияние на управленческую деятельность. Решение будет действовать с некоторым запозданием от негативных результатов проблемы;

• в период стабилизации, когда всем станут очевидны ее размеры и опасное действие. Решение будет действовать в режиме реального времени.

Проблема формируется как разность между значениями цели и ситуации, пунктиром на рисунке показаны пути возможного изменения ситуации. Алгоритм формирования решения следующий:

1. Вначале руководитель или специалист ведет поиск в базе данных аналогичных версий развития целей, ситуаций и проблем, вариантов реализованных решений и полученных при этом результатов.

2. Если найденная версия полностью совпадает с имеющейся, то руководитель без изменений использует набор мероприятий, составляющий найденное решение.

3. Если версия отличается лишь несущественными элементами, то руководитель принимает найденный вариант решения за основу и вводит необходимые коррективы.

4. Если похожей версии нет, то руководитель или специалист должен взяться за разработку нового решения.

При РУР одновременно идут два процесса: творческая деятельность, направленная на решение новых задач, и технократическая деятельность, основанная на пунктуальном выполнении оправдавших себя управленческих процедур. Эти процессы, постоянно обновляясь, составляют основу управления.

Часть элементов технократической деятельности постепенно устаревает и их заменяют устоявшиеся элементы творческой деятельности .

В отличие от технологий в электронной промышленности, металлообработке и машиностроении управленческие технологии довольно консервативны. По расчетам автора, соотношение между творческой и технократической деятельностью руководителя должно составлять примерно 1:3, т.е. 25% времени руководитель должен затрачивать на разработку и реализацию новых решений и 75% — на выбор и реализацию типовых решений. В настоящее время реальное соотношение этих видов деятельности в компаниях варьируется от 1:1 до 5:1.

При этом новые, по мнению руководителя, решения могут по сути и не являться таковыми, поскольку уже в течение ряда лет успешно реализовывались другими организациями.

**Модель формирования нового УР**. Методика формирования новых решений может быть представлена в виде схемы алгоритма, включающего 24 этапа.

Этап 1. Руководитель или специалист в области управления должны либо измерять параметры текущих процессов, либо хорошо «чувствовать» их значения. В случае еле заметных отклонений параметров текущей ситуации от запланированных необходимо выявить тенденцию их дальнейшего развития.

Этап 2. Отклонения могут быть несущественные либо сами по себе с течением времени могут уменьшиться.

Этап 3. Руководитель должен сравнить конкретные параметры ситуации с плановыми (с целью) и определить состояние проблемы. Напомним, что проблема оценивается как разность между параметрами цели и конкретной ситуации.

Такими параметрами могут быть время, качество выполняемых поручений, дисциплина работников, эффективность управленческой деятельности, состояние контактов с заказчиками и поставщиками и др.

Этап 4. Руководитель должен установить приоритеты отклонений ключевых параметров проблемы от допустимых значений. По наиболее важным отклонениям руководитель должен составить для вышестоящего руководства и внешних заинтересованных лиц аналитическое заключение о причинах и возможных изменениях отклонений.

Этап 5. Производится согласование аналитического заключения с заинтересованными сторонами с целью выявления приоритетных отклонений.

Этап б. Руководитель должен сформировать идею решения для уменьшения негативных тенденций развития проблемы. После этого он определяет вид целевой технологии для РУР. Выбор осуществляется среди трех технологий: инициативно-целевой, программно-целевой и регламентной.

Этап 7. Для выбранной целевой технологии формируется состав процессорных технологий в качестве инструментария для РУР. Набор формируется из следующих технологий: по результатам, на базе потребностей и интересов, путем постоянных проверок и указаний, в исключительных случаях, на базе «искусственного интеллекта», на базе активизации деятельности персонала.

Этап 8. Руководитель разрабатывает на базе идеи решения (этап 6) набор средств и методов для уменьшения отклонений в развитии проблемы.

Этап 9. Руководитель прогнозирует возможные результаты реализации УР при предложенном наборе средств и методов.

Этап 10. При удачных прогнозах руководитель утверждает технологии РУР у вышестоящего руководства. Если результаты прогнозов отрицательные, то руководитель должен вернуться к этапу 6.

Этап 11. В результате возможных замечаний при утверждении вышестоящим руководством руководитель должен скорректировать набор средств и методов для РУР.

Этап 12. Руководитель должен на время отложить выполненную работу и подумать о новой идее решения. Если он нашел более эффективную идею решения, ему необходимо возвратиться на этап 6. Если более эффективных идей решения не найдено, то формирование решения продолжается.

Этап 13. Руководитель или специалист в области управления выбирают критерии оценки либо одного решения, либо нескольких решений, полученных в результате многократного прохождения по этапам 6—12.

Этап 14. Для каждого критерия формируются модель оценки и шкалы (единицы измерения). Результаты согласовываются с заинтересованными лицами.

Этап 15. По результатам оценки руководитель выбирает УР для реализации.

Этап 16. Выбранное УР утверждается вышестоящими органами компании.

Этап 17. Руководитель создает рабочие материалы, раскрывающие смысл УР, его формулировку, перечисляет набор необходимых средств и методов.

Этап 18. Руководитель юридически оформляет УР в форме приказа, доверенности, договора и т.д.

Этап 19. Руководитель организует подготовку к выполнению УР, в том числе распределяет права и ответственность, ресурсы, инструкции среди участвующего в выполнении УР персонала. Указывается время начала и конца процесса реализации УР.

Этап 20. Руководитель объявляет о начале практической реализации УР.

Этап 21. Уполномоченные руководителем лица проводят промежуточный контроль хода выполнения УР.

Этап 22. Инициатор решения информируется уполномоченными лицами или непосредственно исполнителями о ходе выполнения УР.

Этап 23. По итогам выполнения УР составляется отчет, в который включаются сведения о конечном состоянии проблемы и прогнозе ее дальнейшего развития (благоприятном или неблагоприятном).

Этап 24. Руководитель должен аккуратно по заданной структуре ввести в базу данных все сведения о формировании УР для возможного дальнейшего использования.

**2.2 Аналитические, статистические и математические методы**

***Аналитические методы***

Данные методы основаны на работе руководителя или специалиста с набором аналитических зависимостей. Они определяют соотношение между условиями выполнения задачи и ее результатами в виде формул, графиков, логических соотношений, например, «Тише едешь — дальше будешь». «Тише едешь» — это условие, а «дальше будешь» — это результат. В деятельности организаций имеется много типовых зависимостей, имеющих объективный характер: зависимости между спросом и предложением, жизненного цикла продукции от времени, производительности труда от квалификации персонала, стиля управления от характера деятельности компании, качества УР от полноты и ценности информации и др. Каждый руководитель имеет некоторый набор таких зависимостей, выработанных интуитивно в течение ряда лет или полученных в результате обучения. Многие эффективные зависимости так и остаются неизвестными ряду руководителей. Иногда приходится искать эффективные зависимости путем проб и ошибок, неоправданно затрачивая ресурсы. Большой набор ценных зависимостей обычно объявляется конфиденциальной информацией конкретной организации. В век всеобщей информатизации продажа новых разработок в области РУР постепенно становится частью бизнеса.

Рост производительности труда объясняется повышением степени удовлетворения основных потребностей работника. Размер области роста сильно зависит от количества удовлетворяемых потребностей и интересов со стороны как материального, так и морального стимулирования. Область стабилизации определяется достижением работником физического предела нагрузок. Область спада объясняется снижением качества работы в погоне за увеличением материального стимулирования.

Основу этих методов составляют: теория вероятностей, теория марковских процессов, теория массового обслуживания.

***Статистические методы***

Методы основаны на использовании информации о прошлом удачном опыте ряда организаций в какой-либо сфере деятельности для разработки или реализации УР другими компаниями. Данные методы реализуются путем сбора, обработки и анализа статистических материалов, как полученных в результате реальных действий, так и выработанных искусственно, путем статистического моделирования на ЭВМ. К этим методам относятся: последовательный анализ и метод статистических испытаний.

Статистические методы можно применять как на стадии разработки, так и на стадии выбора решений.

Варианты использования статистических методов: а) на стадии разработки УР, б) на стадии выбора окончательного УР

На стадии разработки после выработки предварительного решения оно обсуждается с коллегами своего или родственного предприятия для учета их положительного опыта (фильтр). Затем принимается окончательное решение.

Например, работники бухгалтерии разных организаций часто консультируются друг с другом, прежде чем окончательно оформить набор документов для отчета в налоговой инспекции; руководители многих компаний периодически собираются вместе для обсуждения опыта работы, используя для этого различные поводы: рыбалку, охоту и др.

На стадии выбора окончательного УР у работников предприятия уже имеется в наличии (в ЭВМ или в виде различных картотек) постоянно пополняемый набор УР. На самой начальной стадии разработки решений работники используют положительный опыт других организаций и принимают с учетом его окончательное УР. Затем это новое решение с результатами выполнения также войдет в набор УР.

***Метод математического программирования***

Этот метод позволяет рассчитывать лучший вариант решения по критериям оптимальности (например, минимум времени, максимум качества и др.) программы действий УР.

Работник, разрабатывающий решения, вводит в компьютер набор ситуаций, подлежащих изменению в соответствии с целью, а также критерии. Компьютер на базе математических соотношений либо разрабатывает новое решение, либо выбирает подходящее из набора альтернативных решений.

Метод хорошо работает только при наличии четко сформулированной цели.

**Матричный метод**

Метод реализует выбор лучшего решения из набора альтернатив на основе компромисса признаков (критериев), достигнутых заинтересованными сторонами.

Компромисс может быть достигнут между двумя, тремя или более заинтересованными сторонами, поэтому матрица признаков может быть двухмерная, трехмерная и т.д.

Матричный метод относится к объективным методам РУР. Он применяется при возникновении повторяющихся или сходных ситуаций. При этом в базе данных должен иметься набор альтернативных решений и различных критериев. Задача руководителя состоит в согласовании значений критериев и установлении их приоритетов.

**2.3 Активизирующие методы**

Методы имеют несколько вариантов реализации. К ним относятся методы психологической активизации и методы подключения новых интеллектуальных источников. К психологическим относятся: конференции идей, методы мозговой атаки, вопросов и ответов. Методы подключения основаны на приобщении человека к коллективному мышлению под надзором высококвалифицированного специалиста или искусственного интеллекта. Это теоретико-игровой, метод наставничества, работа с консультантами.

**Методы психологической активизации**

Методы конференции идей, мозговой атаки, вопросов и ответов широко известны.

Метод конференции идей основан на стимулировании процесса мышления на уровне сознания. Базовые правила использования данного метода состоят в следующем:

. запрещается любая критика, в том числе позитивная и насмешки;

. число участников в диапазоне 4—12;

. формулируются одна-две зависимые друг от друга задачи;

. время обсуждения ограничивается 30—50 минутами;

. ведется запись всех предложений, включая и абсурдные.

На Западе и в США распространен метод мозговой атаки, в основе которого лежит стимулирование мышления на уровне подсознания. Считается, что подсознание является неиссякаемым источником человеческого духа, базой для интуиции и источником неосознанного появления блестящих идей.

Метод вопросов и ответов основан на предварительном составлении набора вопросов, ответы на которые могут сформировать новый подход к решению заданных проблем.

Приведем набор активизирующих вопросов для данного метода:

- Можно ли получить тот же результат, не используя данный продукт?

- Можно ли достичь тех же результатов вообще не делая этой работы?

- Можно ли сделать продукт или работу более легкими?

- Можно ли сделать что-либо для ускорения процесса?

- Можно ли сделать это более приятным?

- Можно ли найти непортящуюся или более прочную форму?

- Можно ли сделать это более безопасным?

- Можно ли сделать это более полезным?

- Можно ли сделать это более удобным?

- Можно ли сделать это более чистым и аккуратным?

- Можно ли сделать это более надежным?

***Теоретико-игровой метод***

Теоретико-игровой метод применяют при большом объеме информации, трудностях ее обработки или недостатке времени. Не всегда руководители знают современные методы экономических или организационных расчетов. А в памяти компьютера эти методы постоянно хранятся и вводятся новые. Теоретико-игровой метод основан на создании человеко-машинной системы разработки решений. Эта система очень плодотворна, так как использует большой интеллектуальный потенциал в виде программного и информационного обеспечения поддержки решений. Метод позволяет корректировать модель системы управления после каждого сеанса проведения игры.

Предшественником теоретико-игрового метода были традиционные совещания на различных уровнях управления. Обычно на таких совещаниях принимаются важные технологические, экономические и социальные решения.

Качественным развитием методики проведения деловых совещаний стало внедрение в процесс разработки УР интеллектуальной вставки в виде компьютерной модели организации.

Эта модель представляет собой набор:

• справочных данных (например, полные данные о потенциальных поставщиках и их продукции);

• имитационной модели компании;

• методик экономического расчета и прогнозирования;

• информации о решениях в аналогичных ситуациях в других организациях и реальных полученных при этом результатах;

• законодательных актов и др.

В результате совещание резко меняет эмоциональную окраску, становясь во многих отношениях позитивным и более результативным.

Главный экономист Главный инженер

Президент Стол для заседаний

Обоснованное решение

Начальник отдела материального

Председатель профкома

обеспечения и сбыта

Совещание проходит за несколько сеансов игры — обычно 10—12. На первом сеансе все участники вводят в компьютер свои максимальные требования. После обработки этих данных компьютер выдает вариант решения каждому участнику совещания. Если данный вариант по отношению к заложенной модели является некорректным или невыполнимым, то каждому участнику даются рекомендации о желательных изменениях первоначальных требований. После обсуждения участники вводят коррективы и процесс продолжается либо до достижения консенсуса, либо до принятия общего решения о неэффективности нового изделия и нецелесообразности его производства (отрицательное решение).

Любая формальная модель компании обедняет содержательный аспект исследуемого объекта и не в полной мере учитывает особенности его развития.

Поэтому опыт профессионального руководителя служит дополнительным источником корректировки модели.

**2.4 Экспертные методы**

Общие сведения о критериях оценки

Для выбора наилучшего УР необходим набор критериев эффективности. Каждый критерий такого набора может иметь количественное или качественное выражение, быть простым и понятным для специалистов. Критерии могут быть единичными и составными. В набор критериев для выбора УР чаще всего включают следующее: выполнимость, прибыль, время, производительность труда, затраты, использование имеющегося оборудования и производственных фондов, экологическую и техническую безопасность, качество продукции. Каждый критерий характеризуется набором показателей и их значениями.

Например, критерий «время» может иметь несколько показателей: время реализации, время разработки, время согласования и др. Значения данных показателей задаются в месяцах, днях, часах и т.д. Показатели можно дробить на более мелкие, например, показатель «время согласования УР» можно представить в виде трех подпоказателей — время согласования с заказчиками, время согласования с департаментом экологической безопасности, время согласования с пожарными службами.

Показатели критериев могут иметь максимальные, минимальные, промежуточные численные или качественные значения. Часто указывают не конкретное значение параметра, а направление, например, максимальная прибыль, наименьшее время, минимальные финансовые затраты. Это не всегда правильно и не всегда нужно.

Приоритет максимальной прибыли может привести к криминалу, минимальное время — к низкому качеству продукции или к выходу продукции на неподготовленный рынок, а минимальные финансовые ресурсы для разработки и реализации УР — к возможному прекращению выполнения УР на промежуточных стадиях.

В набор могут входить один, два или более критериев. Разумность их количества определяется руководителем на базе опыта. С увеличением критериев возрастает правильность выбора УР, однако увеличивается стоимость оценки УР, так как нужно оплачивать труд экспертов, приобретать необходимые для оценки материалы и технику. Руководителю не стоит гнаться за большим количеством критериев. Если критериев достаточно много, их необходимо сгруппировать вокруг основного критерия путем формирования набора коэффициентов приоритета.

Экспертные методы основаны на совокупном мнении специалистов, обычно в пересекающихся областях деятельности, например, в социологии, психологии, РУР. Они относятся к субъективным методам. Субъективное не всегда синоним неправильного или неэффективного.

Основные условия применения экспертных методов:

• в состав экспертной комиссии должны входить общепризнанные специалисты в соответствующей области РУР;

• решения, принимаемые членами экспертной комиссии, должны быть безусловными для участников, представляющих на оценку свои варианты решений;

• области применения экспертных методов должны давать участникам преимущества перед другими.

Экспертные методы применяются преимущественно в социальной и биологической системах, например, при консилиумах, на конкурсах, дегустациях и т.п. Существуют четыре основных направления экспертных методов: метод простой ранжировки (метод предпочтения), метод задания весовых коэффициентов, метод последовательных сравнений и метод парных сравнений.

**Метод простой ранжировки**

Метод основан на том, что каждый эксперт располагает набором признаков, например, время реализации, финансовые затраты, повышение объема сбыта, величина дополнительной прибыли, качество продукции. Эти признаки располагают для каждого решения в порядке предпочтения. Цифрой 1 обозначается наиболее важный признак, цифрой 2 — следующий за ним по важности и т.д. Полученные данные сводятся в таблицу и обрабатываются либо вручную, либо с помощью методов математической статистики.

**Метод задания весовых коэффициентов**

Метод заключается в том, что каждому решению ставится в соответствие весовой коэффициент (коэффициент значимости). Используются два варианта формирования весовых коэффициентов:

• сумма всех коэффициентов должна быть равна какому-нибудь целому числу, например, для шести признаков решения устанавливаются коэффициенты 0,3;

0,1; 0,2; 0,2;

0,1; 0,1 — в сумме это составляет .1;

• для наиболее важного признака решения устанавливают предельный коэффициент (например, 8), все остальные коэффициенты равны долям этого числа (например, 1, 2, 4, 6).

**Метод последовательных сравнений (сортировки)**

В состав метода входят следующие операции:

1. Составляется перечень признаков решений.

2. Перечень записывается в таблицу в порядке убывания значимости.

3. По каждому признаку в таблицу записывается оценка реализации каждого признака по всем решениям — максимальная оценка 5 .

4. По каждому столбцу находится сумма произведений оценки на соответствующий коэффициент значимости признака. 5. Производят сортировку полученных значений по максимальному значению суммы и определяют предпочтительный вариант решения. По данным примера предпочтительный вариант имеет решение № 2 с суммой в 14,1 балла.

Метод парных сравнений (парная сортировка)

**2.5 Эвристические методы**

Основы эвристических методов

Эвристические методы основаны на логике, здравом смысле и опыте при РУР, при которых выявляется новая существенная информация. Они используют метод Сократа — извлекать скрытую в человеке информацию с помощью искусных наводящих вопросов. Методы применяются при недоступности или отсутствии условий для использования формализованных методов РУР. Основу эвристических методов составляет метод индукции, т.е. переход от частного к общему. При этом проблема разделяется на несколько относительно простых подпроблем. Для каждой подпроблемы формируются набор задач и набор соответствующих решений.

Считается, что при успешном выполнении всех решений проблема будет разрешена в целом. Данные методы j практически целиком относятся к искусству в управленческой деятельности. Эти методы эффективны, если руководитель смог так разделить проблему, что получившиеся подпроблемы являются типовыми (штатными) для конкретной компании и имеется типовая методика их реализации.

Разработка управленческих решений для нетиповых, обычно творческих задач — довольно трудное занятие. В управленческой практике таких задач встречается довольно много. Это связано с новыми условиями, в которые попадает человек или коллектив в производственной деятельности. Обычно такие задачи решаются постепенно путем обсуждения, концентрации идей, развития новых подходов и стимулирования мышления. Неслучайно собрания, заседания, летучки, планерки и другие формы проведения обсуждения новых проблем и разработки решений прочно вошли в практику работы руководителей. На подобных мероприятиях руководители и специалисты принимают такие эффективные решения, которые не под силу одному даже очень умному человеку. Подавляющее большинство открытий и изобретений сделано при коллективном обсуждении или с их подачи, а известные слова: «эврика» и «эвристика» дали название этим методам.

Собрания и совещания можно проводить двумя способами: без подготовки и с подготовкой. Без подготовки такие мероприятия малоэффективны и не дают удовлетворения их участникам. Часто работники с большой неохотой идут на собрания и совещания. Известен закон Паркинсона о том, что эффективность совещания обратно пропорциональна затраченному времени и количеству приглашенных людей. Подготовленные собрания основаны на различных методах, в том числе и на эвристических. Эвристика состоит в последовательном выделении целей и ситуации, а также в уменьшении их различий.

Характерные наборы приемов эвристических методов

В специальной литературе рассматривается около тридцати наборов приемов эвристических методов. Приведу два из них:

Набор 1

. Обобщение задачи

. Конкретизация задачи

. Формулирование обратной задачи

. Включение в другую структуру

. Критика очевидных решений

. Поиск привнесенных условий

. Движение от конца к началу

. Сближение данных и цели

. Перекодирование текста в модель

. Использование сходных задач Рассмотрение с различных сторон

. Анализ условий Анализ конфликта

. Выдвижение любых идей

. Переструктурирование

Набор 2

. Включение в другую структуру

. Выдвижение противоположных гипотез

. Перерыв в решении нескольких задач

. Вживание в образ явлений задачи

. Регуляция уровня уверенности в себе

. Движение от общих целей к частным

. Символическая запись условий

. Определение области поиска неизвестного

. Включение в деятельность

. Введение дополнительных элементов или отношений

. Деление задачи на части

. Выделение доминирующих целей

. Подведение под логические категории

. Подведение под диалектические категории

. Резонанс

. Замена терминов определениями

Данные приемы составляют три фазы разработки решения.

**2.6 Метод сценариев**

Типовой вид сценария. Метод сценариев представляет собой набор прогнозов по каждому рассматриваемому решению, его реализации, а также возможным положительным и отрицательным последствиям. Сценарии по каждому решению обычно фиксируются на бумаге, в памяти компьютера, на магнитной ленте. Они напоминают литературные сценарии с прологом, основной частью и эпилогом.

Сценарии всех спектаклей по сути также представляют прогнозы решений необычных или классических жизненных проблем, при этом зрители играют роль арбитров. Спектакли с плохими вариантами решений являются провальными и их обычно не спасает талантливая игра актеров.

Сценарий для УР. При разработке, выборе или реализации УР метод сценариев выполняется следующим образом.

• руководитель подразделения составляет подробное описание задания: цели, существующую ситуацию и проблему;

• одному из опытных работников поручается разработать варианты решения проблемы;

• специалисту, обладающему еще и литературными способностями, дается задание составить сценарий возможного прохождения решения и предполагаемых результатов, а также реакций на эти результаты заинтересованных специалистов;

• текст сценария рассылается всем работникам, которые на разных стадиях должны принять участие в разработке и реализации решения;

• созывается совещание по обсуждению сценария. Возможны три варианта результатов обсуждения: полное одобрение сценария и утверждение технологии разработки и реализации решения, внесение в него коррективов, утверждение технологии разработки и реализации решения, очевидное несогласие и переделка сценария; составление окончательного сценария для ввода в базу данных компании.

Структура сценария состоит из содержательной части и количественных параметров. В состав содержательной части рекомендуется включать:

• историю развития объекта управления;

• ситуацию, приведшую к необходимости РУР, и исторические параллели решения аналогичных проблем;

• цель, вытекающую из инициирующей ситуации;

• действующих лиц внешней и внутренней для организации среды;

• психологический конфликт между участниками внутренней и внешней среды;

• перечень технических и социальных проблем исходя из цели;

• решения по каждой проблеме;

• возможные результаты.

Условия эффективности метода. Для управленческих решений соотношение объема содержательной и количественной информации должно составлять примерно 70% и 30%. Существенное преобладание содержательной информации (более 80%) снижает доказательную ценность сценария. Аналогично существенное преобладание количественной информации (более 40%) снижает эмоциональное воздействие сценария на соответствующего специалиста.

Метод сценариев относится к комплексным методам разработки, выбора и реализации УР. Применение метода сценариев эффективно при разработке УР для:

• большой группы людей или компаний (для нескольких сотен человек или компаний);

• людей, имеющих разный менталитет, вероисповедание, жизненные ценности

(наглядность метода сценария в значительной мере объединяет оценки людей);

• пессимистов или враждебно настроенных к руководителю или компании людей;

• гуманитариев, для которых представление важнее расчетов.

**2.7 Метод дерева решений**

Общая идея метода. Метод дерева решений аналогичен методу сценариев с его эмоциональным содержанием, но предполагает аналитический подход к выбору наилучшего решения. Метод дерева решений позволяет руководителю визуально оценить результаты действия различных решений и выбрать наилучший их набор.

Данный метод использует модель разветвляющегося по каким-либо условиям процесса. Модель представляет собой графическое изображение связей основных и последующих вариантов УР. В ней приводятся сведения о наименованиях УР, основных результатах каждого решения и ожидаемой эффективности.

Данный метод хорошо работает совместно с экспертными методами, так как некоторые этапы требуют оценки результатов специалистами. Реализация метода эффективна для типовых управленческих процессов, по которым накоплен значительный опыт и имеется обширная документация о решениях, условиях их реализации и самих результатах.

Основные этапы реализации метода.

Основные этапы разработки или выбора РУР по методу дерева решений:

1) составление новой цели развития или совершенствования компании;

2) сбор материалов о реальном состоянии дел в компании по новой цели;

3) формулирование проблемы как разности между новой целью и обобщенной ситуацией в компании;

4) выбор или разработка критериев оценки проблемы;

5) декомпозиция проблемы на самостоятельные составные части;

6) поиск ресурсов и исполнителей разрешения проблем;

7) разработка вариантов основных решений и их предполагаемая эффективность;

8) для каждого варианта основных решений разработка вариантов детализирующих решений;

9) для каждого варианта детализирующего решения разработка вариантов очередного набора детализирующих решений и т.д.;

10) оценка каждой ветви взаимодействующих решений на эффективность действий и возможности достижения цели;

11) выбор наиболее приемлемых сочетаний вариантов решений;

12) практическая реализация выбранного варианта сочетания решений.

**Список использованной литературы**

1. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

2. Ременников В.В. Разработка управленческого решения. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

3. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. Учебник. М., 2001