Министерство образования РФ

Филиал Сочинского государственного университета туризма и курортного дела в г. Омск

Кафедра менеджмента

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

**«Разработка и принятие управленческих решений»**

ОМСК 2007г

1. Роль УР в процессе управления

Деятельность любого руководителя связана с выполнением управленческих функций, в том числе по планированию, организации, координации и контролю каких-либо процессов. Эта деятельность реализуется в форме распоряжения, деловой беседы, инструкции и др. Мы часто слышим о том, что директор принял решение, начальник цеха подписал распоряжение, собрание акционеров утвердило план развития компании, Государственная Дума РФ разработала и приняла закон и т.д. В обобщенном виде эта деятельность связана с решениями. Разрабатывают решения специалисты, а тех, кто эти решения оценивает, называют экспертами. Большую роль в разработке и реализации отдельных сторон решений играют консультанты, которых приглашают на постоянной или временной основе в организацию из консультационных фирм или ведущих компаний. Лица, наделенные правом принимать решения или их реализовать, называются субъектами решения. Это могут быть физические лица (отдельные граждане) или представители юридических лиц (должностные лица: директор, главный экономист и др.).

Решение — это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям, например, полное бездействие, разработка какого-либо действия или выбор действия из набора альтернатив и его реализация.

Решение может быть направлено на достижение разовых результатов, на создание постоянно идущих процессов, поддержание идущих процессов, на прекращение какой-либо деятельности.

Регулирование достигается разработкой и реализацией многообразных решений, от качества и оперативности которых зависит эффективность деятельности организации. Основной вид решения — управленческое решение, осуществляемое линейными и функциональными руководителями.

Управленческое решение — это результат коллективного творческого труда, оно всегда носит социальный, общественный характер; даже когда руководитель один разрабатывает решения, то коллективный интеллект неявно влияет на этот процесс. Труд по разработке управленческих решений должен быть высоко профессиональным, использующим теоретические и методические наработки отечественных и зарубежных ученых, а также накопленный и систематизированный практический опыт.

В современном мире каждое решение, реализованное в компании, так или иначе оказывает влияние и на другие компании, на людей, находящихся за пределами данной компании. Наступает эпоха глобальных влияний решений на внутренние и внешние относительно компании ситуации.

2. Возможности в условиях неопределенности

Решение принимается в условиях неопределённости, когда из-за недостатка информации невозможно количественно оценить вероятность его возможных результатов. Это довольно часто встречается при решении новых, нетипичных проблем, когда требующие учёта факторы настолько новы и/или сложны, что о них невозможно получить достаточно информации. Неопределённость характерна и для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся ситуациях. В итоге вероятность определённой альтернативы невозможно оценить с достаточной степенью достоверности.

Сталкиваясь с неопределённостью, управляющий может использовать две основные возможности:

1) попытаться получить дополнительную информацию и ещё раз проанализировать проблему с целью уменьшить её новизну и сложность. В сочетании с опытом и интуицией это даст ему возможность оценить субъективную, предполагаемую вероятность возможных результатов;

2) когда не хватает времени и / или средств на сбор дополнительной информации, при принятии решений приходится полагаться на прошлый опыт и интуицию.

3. Необходимость применения моделирования в производственных организациях

Существует ряд причин, обусловливающих использование модели вместо попыток прямого взаимодействия с реальным миром. К ним относятся естественная сложность многих организационных ситуаций, невозможность проведения экспериментов в реальной жизни, даже когда они необходимы, и ориентация руководства на будущее.

СЛОЖНОСТЬ. Как все школы управления, наука управления стремится быть полезной в разрешении организационных проблем реального мира. Может показаться странным, что возможности человека повышаются при взаимодействии с реальностью с помощью ее модели. Но это так, поскольку реальный мир организации исключительно сложен и фактическое число переменных, относящихся к конкретной проблеме, значительно превосходит возможности любого человека и постичь его можно, упростив реальный мир с помощью моделирования.

ЭКСПЕРИМЕНТИРОВАНИЕ. Встречается множество управленческих ситуаций, в которых желательно опробовать и экспериментально проверить альтернативные варианты решения проблемы. Конечно, руководители фирмы/были бы не правы, если бы вложили миллионы долларов в новое изделие, сначала не установив экспериментально, что оно будет функционировать как намечено, и, вероятно, будет принято потребителями. Определенные эксперименты в условиях реального мира могут и должны быть выполнены.

Существуют бесчисленные критические ситуации, когда требуется принять решение, но нельзя экспериментировать в реальной жизни.

ОРИЕНТАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ НА БУДУЩЕЕ. Невозможно наблюдать явление, которое еще не существует и может быть никогда не состоится, как и проводить прямые эксперименты. Однако многие руководители стремятся рассматривать только реальное и осязаемое, и это, в конечном счете, должно выразиться в их повороте к чему-то видимому. Моделирование — единственный к настоящему времени систематизированный способ увидеть варианты будущего и определить потенциальные последствия альтернативных решений, что позволяет их объективно сравнивать. Как указывет Дэвид Б. Херц: «Руководитель должен выбрать лучшую из имеющихся альтернатив, чтобы распределить свои ресурсы, установить для себя и других последовательность действий, привлечь новых людей и материальные ресурсы. Для этого ему нужно довериться некоторым описаниям особенностей и стабильности среды, в которой проявятся последствия решений как в кратко-, так и долгосрочной перспективе. Он должен представлять всю неопределенность такой среды, которая является одновременно неизбежной и непредсказуемой».

4.Виды решений

В процессе управления организациями принимается огромное количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками. Тем не менее, существуют некоторые общие признаки, позволяющие это множество определённым образом классифицировать. Такая классификация представлена в таблице:

|  |  |
| --- | --- |
| Классификационныйпризнак | ГруппыУправленческих решений |
| Степень повторяемостипроблемы | Традиционные | Нетипичные |
| Значимость цели | Стратегические | Тактические |
| Сфера воздействия | Глобальные | Локальные |
| Длительность реализации | Долгосрочные | Краткосрочные |
| Прогнозируемые последствиярешения | Корректируемые | Некорректируемые |
| Метод разработки решения | Формализованные | Неформализованные |
| Количество критериев выбора | Однокритериальные | Многокритериальные |
| Форма принятия | Единоличные | Коллегиальные |
| Способ фиксации решения | Документированные | Недокументированные |
| Характер использованнойИнформации | Детерминированные | Вероятностные |

## Таблица 4.1. Классификация управленческих решений

Рассмотрим её более подробно.

* Степень повторяемости проблемы. В зависимости от повторяемости проблемы, требующей решения, все управленческие решения можно подразделить на традиционные, неоднократно встречавшиеся в практике управления, когда необходимо лишь сделать выбор из уже имеющихся альтернатив, и нетипичные, нестандартные решения, когда их поиск связан прежде всего с генерацией новых альтернатив.
* Значимость цели. Принятие решения может преследовать собственную, самостоятельную цель или же быть средством способствовать достижению цели более высокого порядка. В соответствии с этим решения могут быть стратегическими или тактическими.
* Сфера воздействия. Результат решения может сказаться на каком – либо одном или нескольких подразделениях организации. В этом случае решение можно считать локальным. Решение, однако, может приниматься и с целью повлиять на работу организации в целом, в этом случае оно будет глобальным.
* Длительность реализации. Реализация решения может потребовать нескольких часов, дней или месяцев. Если между принятием решения и завершением его реализации пройдет сравнительно короткий срок – решение краткосрочное. В то же время все более возрастает количество и значение долгосрочных, перспективных решений, результаты осуществления которых могут быть удалены на несколько лет.
* Прогнозируемые последствия решения. Большинство управленческих решений в процессе их реализации так или иначе поддается корректировке с целью устранения каких – либо отклонений или учёта новых факторов, т.е. является корректируемым. Вместе с тем имеются и решения, последствия которых необратимы.

#### Метод разработки решения. Некоторые решения, как правило, типичные, повторяющиеся, могут быть с успехом формализованы, т.е. приниматься по заранее определённому алгоритму. Другими словами, формализованное решение – это результат выполнения заранее определённой последовательности действий.

Формализация принятия решений повышает эффективность управления в результате снижения вероятности ошибки и экономии времени: не нужно заново разрабатывать решение каждый раз, когда возникает соответствующая ситуация. Поэтому руководство организаций часто формализует решения для определённых, регулярно повторяющихся ситуаций, разрабатывая соответствующие правила, инструкции и нормативы.

В то же время в процессе управления организациями часто встречаются новые, нетипичные ситуации и нестандартные проблемы, которые не поддаются формализованному решению. В таких случаях большую роль играют интеллектуальные способности, талант и личная инициатива менеджеров.

Конечно, на практике большинство решений занимает промежуточное положение между этими двумя крайними точками, допуская в процессе их разработки как проявление личной инициативы, так и применение формальной процедуры. Конкретные методы, используемые в процессе принятия решений, рассмотрены ниже.

* Количество критериев выбора.

Если выбор наилучшей альтернативы производится только по одному критерию (что характерно для формализованных решений), то принимаемое решение будет простым, однокритериальным. И наоборот, когда выбранная альтернатива должна удовлетворять одновременно нескольким критериям, решение будет сложным, многокритериальным. В практике менеджмента подавляющее большинство решений многокритериальны, так как они должны одновременно отвечать таким критериям, как: объем прибыли, доходность, уровень качества, доля рынка, уровень занятости, срок реализации и т.п.

* Форма принятия решений.

Лицом, осуществляющим выбор из имеющихся альтернатив окончательного решения, может быть один человек и его решение будет соответственно единоличным. Однако в современной практике менеджмента всё чаще встречаются сложные ситуации и проблемы, решение которых требует всестороннего, комплексного анализа, т.е. участия группы менеджеров и специалистов. Такие групповые, или коллективные, решения называются коллегиальными. Усиление профессионализации и углубление специализации управления приводят к широкому распространению коллегиальных форм принятия решений. Необходимо также иметь в виду, что определённые решения и законодательно отнесены к группе коллегиальных. Так, например, определённые решения в акционерном обществе (о выплате дивидендов, распределении прибыли и убытков, совершении крупных сделок, избрании руководящих органов, реорганизации и др.) отнесены к исключительной компетенции общего собрания акционеров. Коллегиальная форма принятия решении, разумеется, снижает оперативность управления и «размывает» ответственность за его результаты, однако препятствует грубым ошибкам и злоупотреблениям и повышает обоснованность выбора.

* Способ фиксации решения.

По этому признаку управленческие решения могут быть разделены на фиксированные, или документальные (т.е. оформленные в виде какого либо документа - приказа, распоряжения, письма и т.п.), и 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 документально.

* Характер использованной информации. В зависимости от степени полноты и достоверности информации, которой располагает менеджер, управленческие решения могут быть детерминированными (принятыми в условиях определённости) или вероятностными (принятыми в условиях риска или неопределённости). Эти условия играют чрезвычайно важную роль при принятии решений, поэтому рассмотрим их более подробно.

5. Факторы, влияющие на процесс принятия решений

На разработку и реализацию решений оказывают влияние множество факторов, в том числе личностные качества человека, отношения в его семье, религия и др. (рис. 5.1).

Каждый человек ежедневно принимает решения различного характера и делает это в большинстве случаев без особой подготовки на уровне здравого смысла («хотел сделать как лучше»). В простых случаях результаты чаще соответствуют ожиданиям, а в сложных могут и не соответствовать целям решения.

Рис. 5.1. Некоторые элементы, влияющие на процесс разработки и реализации решения

Особенно это касается разработки и реализации решений в организациях, формирование и развитие которых проходит в условиях постоянно меняющихся параметров внешней и внутренней среды. Например, введение новых технических, экологических стандартов и норм безопасности, усиление конкуренции и энергетического кризиса, увеличение конфликтов между администрацией и профсоюзами. Эти изменения идут постоянно, поэтому требуется оперативное регулирование деятельности организации со стороны руководителя.

6. Влияние внешней среды на процесс принятия решений

Внутреннее и внешнее кольцо элементов внешней среды

Обычно внешняя среда рассматривается как набор реально существующих явлений и процессов (в дальнейшем — элементов), прямо или косвенно влияющих на деятельность компании, на уровень неопределенностей и рисков при разработке и реализации УР.

Внешняя среда для компаний состоит из двух колец окружения: ближнего и дальнего. К ближнему относятся те элементы, отношения с которыми регламентируются двусторонними договорами или соглашениями: клиенты, контролирующие организации, партнеры по бизнесу, финансово-кредитные учреждения, заинтересованные внешние физические и юридические лица, конкуренты, общественность, законодательная база в соответствующей области деятельности (рис. 6.1).

К дальнему окружению компании относятся элементы, которые находятся вне сферы ее непосредственного влияния: система ценностей и их приоритеты в обществе; обычаи местного и международного делового оборота; политическая обстановка в стране и мире; экономическая обстановка в отрасли, стране и мире; социальная и экологическая ответственность; налоговая система, институциональная структура; природные катаклизмы; народные волнения; криминализация внешних связей.

Рис. 6.1. Ближнее окружение компании внешней средой

К основным свойствам внешней среды относятся объемность, сложность, подвижность, неопределенность и коммуникабельность (рис. 6.2).

Объемность определяется числом элементов внешней среды, которые в первую очередь должна учитывать компания при разработке и реализации управленческих решений. Принято выделять три уровня объемности: большая, средняя и малая. Большой объемности соответствуют 7/10 учитываемых в первую очередь элементов, средней объемности — 4/6 элементов и малой объемности — 1/3 элемента.

Сложность определяется трудозатратами материальных и интеллектуальных ресурсов на обработку требуемого количества элементов внешней среды. Выделяют три уровня сложности: высокая, средняя и низкая. Уровень сложности — величина субъективная для каждой организации. Повышение профессионализма персонала и ресурсного содержания снижает уровень сложности элементов внешней среды для их обработки.

Подвижность (П) внешней среды определяется скоростью искусственного или естественного изменения или обновления значений параметров ее элементов.

П= К/ Т,

где К — количество измененных или обновленных значений параметров,

Т — календарное время изменений или обновлений (месяц, год, 10 лет).

Неопределенность характеризуется неполнотой или неточностью информации о текущем и перспективном состоянии элементов внешней среды, например, информации о времени принятия новых законов и их содержании. Неопределенность связана прежде всего с возможностью возникновения в ходе реализации проекта компании неблагоприятных для нее ситуаций и последствий.

Коммуникабельность характеризуется уровнем отношений между компанией и внешней средой. Различают три уровня коммуникабельности: полное взаимодействие, преимущественное взаимодействие и преимущественное противодействие.

7. Виды ответственности при принятии У.Р.

Многообразие сфер деятельности компаний сформировало следующий типовой набор видов ответственности: профессиональная, юридическая (в том числе уголовная), социальная, экологическая, экономическая, этическая, политическая, партийная, дисциплинарная, административная, материальная (рис. 7.1).

Профессиональная ответственность и обязанность руководителя отражаются в должностных инструкциях компании. Типовая должностная инструкция руководителя включает четыре раздела: общие положения, обязанности, права и ответственность.

Рис. 7.1. Классификация видов ответственности

В качестве профессиональной ответственности могут применяться меры юридической, дисциплинарной и экономической ответственности. В настоящее время все большее распространение находит страхование экономических рисков профессиональной ответственности.

Юридическая ответственность частично или полностью касается тех видов ответственности, в которых закреплены регламенты, входящие в состав государственных законов и норм государственного регулирования, например, в Гражданский и Уголовный кодекс, Кодекс законов о труде (КЗОТ). Юридическая ответственность реализуется в форме замечания, выполнения предписанных действий, заключения под стражу, ареста.

Дисциплинарная ответственность за бездействие или ненадлежащее выполнение задания реализуется в форме взыскания, замечания, выговора, перевода на другую работу, увольнения.

Административная ответственность наступает за совершение административного правонарушения, нарушения прав и свобод граждан. Базой для реализации административной ответственности является административное и гражданское право и другие регламенты.

Экономическая ответственность призвана компенсировать поддай или частичный ущерб от УР, нанесенный руководителем в материальной или денежной форме.

Этическая ответственность наступает в случае нарушения руководителем этических норм, представляющих собой систему общих ценностей и правил этики, соблюдение которых обязательно для всех работников организации. Этические нормы включают оценки смысла жизни, назначения человека, содержания добра и зла, морального долга, нравственных принципов и идеалов (благородство, вежливость, выдержка, гуманизм, доверие, единство слова и дела, искренность, правдивость, принципиальность, самообладание, скромность). Ответственность реализуется в форме изменения общественного мнения о руководителе, вынесении ему общественного порицания, объявления о его несоответствии должности по этическим соображениям. Примеров реализации такой ответственности в мировой практике можно найти достаточно много.

Политическая ответственность наступает за неправильную или ненадлежащую деятельность субъекта государственной власти и управления, а также деятельность субъекта общественных группировок. Формами реализации ответственности могут быть отставка, импичмент, перевыборы.

Партийная ответственность наступает за деятельность партийного функционера, существенно расходящуюся с уставными документами и решениями представляемой им политической организации. Ответственность реализуется в форме осуждения, исключения из партии, вывода из руководящего состава партии.

Материальная ответственность обычно применяется по отношению к компаниям с ограниченной ответственностью.

Социальная ответственность является свойством (чертой) характера личности наряду с чуткостью, скромностью, смелостью, щедростью, настойчивостью, гордостью и т.д. Ответственность личности — это приобретаемая черта характера в результате воспитания и учета моральных норм общества. Важными параметрами социальной ответственности являются: широта, временнбй интервал, придаваемое значение и вовлеченность персонала.

Экологическая ответственность возникла из-за угрозы экологического кризиса локального и стратегического характера. В основу экологических инициатив положена «Стратегия устойчивого развития» (СУР).

Все эти виды ответственности можно классифицировать по:

• уровням ответственности (международный, государственный, уровень компании и ее подразделений и уровень собственного Я (перед самим собой));

• времени ответственности (за прошлые, настоящие или будущие результаты уже принятого решения). Например, ответственность руководителей фашистской Германии за преступные решения в годы Второй мировой войны, ответственность идеологов приватизации в РФ за решения, приведшие к несправедливому разделу общенародной собственности;

• ущербу, вызванному ошибочными решениями (ответственность за существенный ущерб и имеющая сроки давности; ущерб, ответственность по которому имеет срок давности — обычно 3 или 5 лет, — и ущерб, ответственность по которому не предусмотрена).

8. Уровни неопределенностей и их значение в процессе принятия решений

В хозяйственных организациях руководителям различного уровня часто приходится разрабатывать УР в условиях недостаточной или ненадежной информации, а результаты реализация УР не всегда совпадают с запланированными. В таких случаям ссылаются на непредвиденные неопределенности или риски, которые становятся постоянными спутниками руководителей и специалистов большинства компаний.

Рассмотрим понятие неопределенности и риска. Неопределенность, неопределенный трактуются в словаре С. И. Ожегова как не вполне отчетливый, неточный, неясный или как уклончивый ответ.

Неопределенность проявляется в параметрах информации на всех стадиях ее обработки. Неопределенность трудно измеряется, обычно ее оценивают качественно, типа больше или меньше, выше или ниже. Редко она оценивается в процентах, например, неопределенность информации составляет 30%, неопределенность разработанного решения составляет 10% (при этом допускается большой разброс, например, ± 10, т.е. диапазон 0—20% считается приемлемым):

Обычно неопределенность связывают с разработкой УР, а риск — с реализацией УР, т.е. с результатами (рис. 8.1).

Рис. 8.1. Неопределенности ириски в системе процедур УР

Неопределенности — основная причина появления рисков. Поэтому уменьшение объема неопределенностей, вызывающих риски потерь, составляет важную задачу руководителя. Если имеется несколько УР, следующих друг за другом, то риски предшествующих УР становятся неопределенностями для последующих (рис. 8.2).

Рис. 8.2. Трансформация рисков в неопределенности

Точно определить неопределенность при РУР довольно трудно, поэтому прибегают к различным видам ее оценки, которая базируется на характеристиках информации (объеме, ценности, насыщенности и достоверности), используемых информационных технологиях, профессионализме работников и характеристиках объекта управления.

Можно выделить четыре уровня неопределенностей:

• низкий, не влияющий на типовые процедуры РУР;

• средний, требующий пересмотра существенных процедур РУР;

• высокий, требующий разработки новых процедур РУР;

• сверхвысокий, находящийся вне понимания специалистов при РУР.

Для уменьшения степени неопределенности необходимы консультации не только специалистов, но и случайных людей («позиция стороннего наблюдателя»).

9. Значение контроля при реализации У.Р.

Контроль УР как на стадии разработки, так и на стадии реализации является важнейшей функцией управления. Контроль может осуществляться в двух вариантах: по результатам и по упреждению.

Контроль по результатам осуществляется на базе организационной, технической, экономической, финансовой и другой документации. Оценивается отклонение фактического результата от планового, зафиксированного в соответствующих документах. Например, контроль сроков, проработанности, согласованности с заинтересованными сторонами элементов бизнес-плана. Данный вариант контроля эффективен для циклических процессов с малым временем цикла, например, несколько часов или дней, при небольшой стоимости разработки или реализации УР. Путем корректировок УР можно постепенно, «цикл за циклом» совершенствовать УР, анализируя предыдущий результат разработки или реализации (рис. 9.1).

Рис. 9.1. Схема процесса контроля по результатам

Контроль по упреждению осуществляется на базе норм, стандартов и правил до начала или в процессе разработки или реализации УР. Он применим к любой организации и характеризует высокий профессионализм управленческого ремесла.

Контроль УР. Развитие теории и практики контроля привело к созданию нового направления в менеджменте — контроллингу. Он включает административный и технологический контроль, ревизию, аудит (рис. 9.2).

Рис. 9.2. Типология контроля УР

Объектами контроллинга являются конечная продукция, технологические и управленческие решения. Для УР составляющие контроллинга имеют следующие толкования:

административный контроль — проверка и постоянное наблюдение за процессами РУР, сроками и качеством их выполнения;

технологический контроль — проверка и постоянное наблюдение за используемыми технологиями при разработке и реализации УР;

ревизия — документальная фискальная проверка результатов разработки или реализации УР;

аудит — документальная проверка результатов разработки или реализации УР, устанавливающая уровень их соответствия определенным критериям, нормам и стандартам. Аудиторов обычно выбирает сама контролируемая организация.

Различают три вида контроля: предварительный, текущий и заключительный. Предварительный контроль осуществляется до начала реализации целей и программ организации. Основная его задача — разработка или корректировка критериев оценки, отладка методики и регламента проведения дальнейшего контроля. Неудачно разработанная система контроля может ориентировать работников не на выполнение поставленных целей, а на удовлетворение требований контроля. Текущий контроль осуществляется в ходе разработки и реализации УР по разработанному регламенту. Контроль может быть пассивным или активным. Заключительный контроль выполняется после завершения работ и достижения целей. Он имеет три важные функции:

1. Создание или пополнение базы данных по следующим направлениям:

• наименование целей и составляющих их задач;

• начальные, промежуточные и конечные параметры деятельности организации;

• перечень критериев для оценки исходных данных и динамика их изменения;

• набор решений о корректировках в контрольной деятел! ности: сроки разработки и выполнения;;

• побочные (положительные и отрицательные) результать достижения целей при конкретных параметрах деятельно- ] сти организации;

• набор дополнительных решений по нейтрализации юн усилению побочных явлений.

Эта база данных позволит руководству Организации расширить спектр типовых заданий, средств и методов их эффективного выполнения, что необходимо при дальнейшем выполнения аналогичных работ.

2. Формирование статистики деятельности организации, позволяющей руководителю или специалисту принимать более эффективные решения при форс-мажорных «ситуациях.

3. Выявление инновационных технологий; (производственных и/или управленческих), прошедших апробацию. Данные технологии могут стать предметом продажи как интеллектуальная собственность.

Юридическую основу для проведения контроля составляют учредительные документы и решения вышестоящих органов, а для внеплановой — уголовно-процессуальный кодекс, постановления вышестоящих органов управления, в том числе постановления собрания акционеров организации.

Среди ранее рассмотренных все процессорные технологии РУР включают контроль, приоритет контроля над другими средствами и методами РУР имеют «технология постоянных проверок и указаний» и «технология управления по результатам».

Контроль должен быть своевремен, понятен, прост и экономичен.

10. Роль научных подходов к разработке и реализации У.Р.

Работа, связанная с каждым конкретным управленческим решением, состоит из следующих фаз:

1) принятие решения; 2) его реализация; 3) оценка результатов.

Принятие решения — это центральный момент управления.

Процесс принятия решений изучает теория принятия решений— наука, которая рассматривает процессы управления сложными системами различной природы.

В научной и учебной литературе встречаются различные определения термина «решение», так как под решением понимается и сам процесс его принятия, и акт выработки решения, и результат выбора. Смысл определения решения зависит от того понятия, которое вкладывается в конкретное направление исследования процесса решения.

Различают три подхода к принятию решений:

1. Интуитивный — решение принимается на основе ощущения, без анализа всех «за» и «против». Как правило, интуиция развивается вместе с приобретением опыта. У разных людей это ощущение выражено в большей или меньшей степени. Однако, как показывает статистика, шансы этого подхода на правильный выбор в принятии решения невысоки. Следует подкрепить свою интуицию другими подходами к принятию решений.

2. Основанный на суждениях — это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом. Логика этих решений просматривается слабо, однако, достоинством этого подхода является быстрота и дешевизна процесса выбора альтернатив. Используя знания и опыт, опираясь на здравый смысл, руководитель выбирает тот вариант, который приносил наибольший успех в аналогичной ситуации ранее. Если же в прошлом опыте руководителя не было аналогичной ситуации, то этот подход, как правило, не срабатывает.

3. Рациональный — не зависит от прошлого опыта и обосновывается аналитически. Рациональное решение какой-либо проблемы проходит несколько стадий:

— диагностика проблемы;

— формулировка ограничений и критериев для принятия решений;

— выявление альтернатив;

— оценка альтернатив;

— окончательный выбор.

Диагностика проблемы — это осознание и установление «симптомов» ситуации.

Далее руководителю нужно определить суть ограничений, зависящих от него самого и от конкретной ситуации. Факторами, которые ограничивают возможности принятия решений, могут быть: недостаток ресурсов и финансовых средств; низкий уровень квалификации рабочих; отсутствие необходимой техники и прогрессивных технологий; этические соображения.

Далее вырабатываются критерии принятия решений: экономичность, надежность, дизайн и т. д.

После определения критериев выдвигаются альтернативные решения.

На последних этапах рационального подхода к принятию управленческого решения необходимо сделать оценку альтернативных решений, осуществить выбор.

В условиях рыночных отношений от руководителей требуется пересмотр личных стереотипов, принципов, подходов к принятию решений. Рыночная экономика, действующая по своим законам, требует:

1) конкретных формулировок целей и задач организации с конечными результатами в виде показателей и их значений;

2) прогнозирование последствий риска;

3) акцента на мобилизации ресурсов в целях поиска выхода из критической ситуации (в случае ее возникновения), а не на поиск виновных или причин недостатков;

4) системного подхода к выработке решений, учитывающих многообразные взаимосвязанные факторы (экономические, организационные, психологические, экологические и др.).

Управление организацией требует принятия решений, связанных с объектами, функциями и методами управления социально-психологическими процессами.

Принципиально новым подходом к принятию управленческих решений относится соблюдение принципа консенсуса (результата согласования спорных вопросов и различных мнений в процессе выработки решений). Консенсус достигается путем обсуждений и консультаций, а также путем применения различных методик рационализации выдвигаемых вариантов (альтернатив). Принцип большинства, широко распространенный в парламентской борьбе, в сфере бизнеса, имеет ограниченное применение, так как не обеспечивает принятия высококачественного решения (лучшая альтернатива может принадлежать меньшинству).

При выработке решений эффективно применение:

а) метода «мозгового штурма», обеспечивающего глубокую и всестороннюю проработку предполагаемых вариантов решения;

б) партисипативных, групповых методов принятия решений.

Библиографический список

1. Э.А. Смирнов. Разработка управленческих решений: Учебник – М.: ЮНИТИ, 2002
2. Большаков А.С., Менеджмент: Учебное пособие. СПб: Питер,2000.
3. Б.Г. Литвак. Разработка управленческого решения – М.: Дело, 2001.