**Качество решений: формирование и оценка**

**курсовая работа**

**по курсу**

**«Разработка управленческих решений»**

2004

# ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Введение . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . | 2 |
| **1.** | **Сущность и роль управленческих решений** . . . . . . . . . . . . . . . . . . . | 4 |
| 1.1. | Понятие управленческого решения . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . | 5 |
| 1.2. | Классификация управленческих решений . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . | 6 |
| 1.3. | Методология принятия решений . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . | 7 |
| **2.** | **Качество управленческих решений**  . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . | 11 |
| 2.1. | Понятие качества управленческого решения . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . | 11 |
| 2.2. | Факторы качества управленческих решений . . . . . . . . . . . . . . . . . . | 12 |
| 2.3. | Условия обеспечения качества управленческих решений . . . . . . . . | 13 |
| 2.4. | Эффективность управленческих решений и ее оценка . . . . . . . . . . | 15 |
| 2.5. | Методы оптимизации управленческих решений . . . . . . . . . . . . . . . | 18 |
| 2.6. | Интеллектуальные системы поддержки принятия решений . . . . . | 22 |
| 2.7. | Многовариантность решений как условие обеспечения их качества . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . | 25 |
| 2.8. | Стандарты качества в управлении . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . | 26 |
|  | Заключение . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . | 31 |
|  | Литература . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . | 32 |

# Введение

Важность проблем, связанных с принятием решений, привлекает к ним внимание широкого круга ученых и практических работников. Принятие решений - процесс систематизированный. ***Актуальность*** темы данной работы обусловлена тем, что принятие решений является неотъемлемой частью процесса управления, центром, вокруг которого вращается жизнь организации. Многолетний опыт принятия решений сводился лишь к интуитивному полаганию руководителя на свой опыт. Но ответственность за принятие организационных решений велика, ведь от индивидуального решения в организации может зависеть судьба самой организации и отдельных ее членов. Поэтому руководитель в сегодняшнем сложном и быстро меняющемся мире не может принимать непродуманных решений. Менеджер, принимающий те или иные управленческие решения, должен сочетать в себе определенные качества: искусство анализа ситуаций, глубокие профессиональные знания, приемы и методы принятия решений, профессиональные навыки в работе с людьми.

Принятие решений присуще любому виду деятельности, и от него может зависеть результативность работы одного человека, группы людей или всего народа определенного государства. С экономической и управленческой точек зрения принятие решения следует рассматривать как фактор повышения эффективности производства. Эффективность производства, естественно, в каждом конкретном случае зависит от качества принятого менеджером решения.

Кризис качества управленческих решений (УР) на всех уровнях власти и хозяйствования тесным образом связан со сложившимися в стране подходами к построению систем управления, уровнем подготовки управленцев и специалистов в высших учебных заведениях.

Повсеместно функционирующие системы управления на основе иерархических линейно-функциональных структур (ИЛФС), сохранившиеся еще с довоенных времен, являются одной из главных причин низкой эффективности управления государственными органами власти, крупными предприятиями и корпорациями, системами социальной защиты и т.д. Одновременно с воспроизводством УР низкого качества они «убивают» всякую инициативу снизу, превращают человека в «винтик» государственной или хозяйственной машины. Именно под массовое производство специалистов-«винтиков», а не профессионалов были в свое время спроектированы и созданы системы воспитания и образования в СССР.[[1]](#footnote-1)

В условиях рыночной экономики с жесткой конкуренцией переход к концепции научного менеджмента, ориентированного на достижение конкурентоспособности за счет повышения качества управленческой работы обеспечивает выживание организации. Не желающие работать качественно терпят банкротство. Ежегодно от 8 до 12 % фирм индустриально развитых стран терпят банкротство из-за низкого качества управления.

В современных условиях наиболее актуальным является вопрос формирования таких решений, которые были бы наиболее эффективными. Для этого разрабатываются методические рекомендации формирования как эффективных решений, так и общей концепции принятия управленческих решений при современных условиях хозяйствования.

В связи с этим в данной работе поставлена ***цель*** дать общее понятие принятия решений, исследовать основные положения теории принятия решений, в том числе понятия «управленческое решение», методов их формирования и оценки, обобщить методологические нормы, которые должен соблюдать менеджер в организации, чтобы принимать качественные решения, действовать более рационально и систематизировано, чтобы его решения были наиболее эффективными.

**1. Сущность и роль управленческих решений**

Решение - результат выбора из множества вариантов, альтернатив и представляет собой руководство к действию на основе разработанного проекта или плана работы.

Управленческое решение - это результат конкретной управленческой деятельности менеджера. Принятие решений является основой управления.

Цель такого решения - обеспечение движения к поставленным перед ним задачам. Поэтому наиболее эффективным управленческим решением явится выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие как процесс, ведущий к появлению этого продукта.  
Решения, использующиеся в управлении, многообразны. Разные звенья управления создают множество решений. Для них имеется много различных причин и оснований, они распространяются на самые различные объекты и регулируют различные общественные отношения и взаимосвязи, возникающие во всех сферах экономики и общественной жизни.

Управление производством предусматривает целенаправленное влияние руководящей системы на производственную деятельность предприятий и их подразделений с целью обеспечения оптимального функционирования и развития, создание для работников нормальных условий работы, удовлетворение их материальных и духовных потребностей.

С функциональной точки зрения управленческое решение представляет собой как процесс выбора приемлемых мероприятий из заданного множества, так и процесс разработки мероприятий, ранее не заданных. Кроме того, процесс принятия решений включает сбор и обработку необходимой информации, согласование и утверждение мероприятий, юридическое оформление акта решения и т.д. Составными элементами теории принятия управленческих решений являются генерирование альтернативных вариантов решений, их исполнение, контроль и анализ результатов действий.

Существенным отличием теории принятия управленческих решений от смежных наук является то, что предметом изучения теории принятия решений являются не только количественные методы, но и методы, основанные на получении и анализе информации качественного характера. К подобным методам относятся методы экспертного оценивания, многокритериального и содержательного анализа.

Процесс производства динамичен и условия его функционирования как объекта управления постоянно изменяются, что приводит к возникновению разных производственных ситуаций и проблем. Последние являются наиболее опасными для хозяйствования предприятия и сопровождаются нарушением процесса функционирования отдельных элементов управляемого объекта. Все это обусловливает необходимость принятия решений.

* 1. **Понятие управленческого решения**

В социологической литературе существуют разнообразные точки зрения на то, какие решения, принимаемые человеком в организации, считать управленческими. Оправданной представляется точка зрения, согласно которой к управленческим следует относить лишь те решения, которые затрагивают отношения в организации.

Управленческие решения, таким образом, всегда связаны с изменениями в организации, их инициатором обычно выступает должностное лицо или соответствующий орган, несущий полную ответственность за последствия контролируемых или реализуемых решений. Границы компетенции, в рамках которой он принимает решение, чётко обозначены в требованиях формальной структуры. Однако число лиц, привлекаемых к подготовке решения, значительно больше числа лиц, облеченных властью.

Подготовка управленческих решений в современных организациях нередко отделена от функции их принятия и предусматривает работу целого коллектива специалистов. В «классической» теории управления она, как правило, является функцией штабных служб.

Процесс осуществления решения связан с реализацией специального плана, который представляет собой совокупность мероприятий, направленных на достижение целей и сроков их реализации. Разработка такого плана – прерогатива соответствующих служб в аппарате управления. Однако сегодня к его разработке привлекаются те, кто будет его реализовывать, то есть непосредственные исполнители.

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

В расширенном плане принятие управленческого решения понимается как весь процесс управления.

Управленческое решение – это творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в объекте управления.

* 1. **Классификация управленческих 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 1. Подробное рассмотрение каждой группы управленческих решений выходит за рамки данной работы в силу ограниченности ее объема.

### Таблица 1

#### Классификация управленческих решений

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Классификационный  признак | Группы  управленческих решений | |
| Степень повторяемости  проблемы | Традиционные | Нетипичные |
| Значимость цели | Стратегические | Тактические |
| Сфера воздействия | Глобальные | Локальные |
| Длительность реализации | Долгосрочные | Краткосрочные |
| Прогнозируемые последствия  решения | Корректируемые | Некорректируемые |
| Метод разработки решения | Формализованные | Неформализованные |
| Количество критериев выбора | Однокритериальные | Многокритериальные |
| Форма принятия | Единоличные | Коллегиальные |
| Способ фиксации решения | Документированные | Недокументированные |
| Характер использованной  информации | Детерминированные | Вероятностные |

**1.3. Методология принятия решений**

Методология управленческого решения представляет собой логическую организацию деятельности по разработке управленческого решения, включающую формулирование цели управления, выбор методов разработки решений, критериев оценки вариантов, составление логических схем выполнения операций.

Методы разработки управленческих решений включают в себя способы и приемы выполнения операций, необходимых в разработке управленческих решений. К ним относятся способы анализа, обработки информации, выбора вариантов действий и пр.

Для того чтобы принять управленческое решение, каждый менеджер должен хорошо разбираться не только   в понятийном аппарате, но и достаточно квалифицированно при этом применять на практике:

* методологию управленческого решения;
* методы разработки управленческих решений;
* организацию разработки управленческого решения;
* оценку качества управленческих решений.

Организация разработки управленческого решения предполагает упорядочение деятельности отдельных подразделений и отдельных работников в процессе разработки решения. Организация осуществляется посредством регламентов, нормативов, организационных требований, инструкций, ответственности.

Эффективность управления зависит от комплексного применения многих факторов и не в последнюю очередь от процедуры принимаемых решений и их практического воплощения в жизнь. Но для того, чтобы управленческое решение было действенным и эффективным, нужно соблюсти определенные методологические основы.

Принятие решения, как правило, сопряжено с выбором направления действия, и если решение принимается легко, без специальной проработки альтернатив, то хорошее решение принять трудно. Хорошее решение накладывает на менеджера большую социальную нагрузку и зависит от психологической подготовленности менеджера, его опыта, личностных качеств.

Принятию решения предшествуют несколько этапов:

* возникновение проблем, по которым необходимо принять решение;
* выбор критериев, по которым будет принято решение;
* разработка и формулировка альтернатив;
* выбор оптимальной альтернативы из их множеств;
* утверждение (принятие) решения;
* организация работ по реализации решения - обратная связь.

При выборе критериев для принятия решения менеджер руководствуется системой норм и нормативов, с которыми можно сравнить альтернативное решение. Нормы, как правило, ограничивают выбор критериев, так как менеджер не может изменить трактовку того или иного закона, что сужает деятельность в принятии решения. К числу таких ограничений можно отнести отсутствие достаточного опыта и квалификации, наличие острой конкуренции и др.

При этом необходимо помнить, что эффективность принятия решения на среднем и низшем уровнях управления во многом определяется полномочиями, которые им делегировало высшее звено управления. Таким образом, критерии при принятии управленческого решения служат своего рода стандартом ограничения.

Процесс принятия решения требует логического и упорядоченного подхода, так как менеджеры принимают решения, которые сопряжены с определенными обязательствами и необходимостью претворения их в жизнь.

Из всех неопределенностей менеджеру необходимо выбрать решение, которое позволит достичь конечного результата. Эта неопределенность может принимать ряд форм и представлять:

* стандартное решение, при принятии которого существует фиксированный набор альтернатив;
* бинарное решение («да» или «нет»);
* многовариантное решение (имеется очень широкий выбор альтернатив);
* инновационное (новаторское) решение, когда требуется предпринять действия, но нет приемлемых альтернатив.

Цель упорядоченного подхода к принятию решений - повысить объективность и обеспечить учет всех важных данных. Если причинно-следственный анализ является дедуктивным процессом, который заставляет управляющего собирать данные, а затем отсеивать их путем критического исключения, то процесс принятия решений выдвигает требование по созданию базы данных, которая затем используется для отсеивания и исключения менее желательных альтернатив (рис. 1).

|  |
| --- |
| 1. Признание необходимости решения |
| Восприятие и признание проблемы  Интерпретация и формулирование проблемы  Определение критериев успешного решения |

|  |
| --- |
| 2. Выработка решения |
| Разработка альтернатив  Оценка альтернатив  Выбор альтернативы |

|  |
| --- |
| 3. Выполнение решения |
| Организация выполнения решения  Анализ и контроль выполнения решения  Обратная связь и корректировка |

#### Рис. 1. Процесс принятия решения

**2. Качество управленческих решений**

Опыт успешных предприятий показывает, что достижение высокой эффективности невозможно без наведения порядка в сфере управления предприятием. Необходим определенный уровень системы управления, чтобы принятые решения выполнялись в установленные сроки и с надлежащим качеством. Качество получаемых результатов является следствием качества системы управления предприятием.

Принятие управленческих решений и повышение их качества является важной проблемой.

Она занимает одно из центральных мест в социологии организации. Считая организацию инструментом управления, многие социологи и специалисты по теории управления, начиная с М. Вебера, прямо связывают её деятельность в первую очередь с подготовкой и реализацией управленческих решений. Эффективность управления во многом обусловлена качеством таких решений. Интерес социологов к этой проблеме обусловлен тем, что в решениях фиксируется вся совокупность отношений, возникающих в процессе трудовой деятельности и управления организацией. Через них преломляются цели, интересы, связи и нормы.

**2.1. Понятие качества управленческого решения**

***Качество управленческого решения*** - совокупность свойств, которыми обладает управленческое решение, отвечающих в той или иной мере потребностям успешного разрешения проблемы. Например, своевременность, адресность, конкретность и, в целом, - эффективность .

Под качеством управленческих решений следует понимать степень его соответствия характеру разрешаемых задач функционирования и развития производственных систем, совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретных потребителей и обеспечивающих реальность его реализации. Иначе говоря, в какой степени УР обеспечивает дальнейшие пути развития производственной системы в условиях рыночных отношений.

**2.2. Факторы качества управленческих решений**

Факторы, определяющие качество и эффективность УР, могут классифицироваться по различным признакам – как факторы внутренней природы (связанные с управляющей и управляемой системами), так и внешние факторы (влияние окружающей среды):

* законы объективного мира, связанные с принятием и реализацией УР;
* четкую формулировку цели – для чего принимается УР, какие реальные результаты могут быть достигнуты, как измерить, соотнести поставленную цель и достигнутые результаты;
* объём и ценность располагаемой информации – для успешного принятия УР главным является не объём информации, а ценность, определяемая уровнем профессионализма, опыта, интуицией кадров;
* время разработки УР – как правило, управленческое решение всегда принимается в условиях дефицита времени и чрезвычайных обстоятельств (дефицита ресурсов, активности конкурентов, рыночной конъюнктуры, непоследовательного поведения политиков);
* организационные структуры управления;
* формы и методы осуществления управленческой деятельности;
* методы и методики разработки и реализации УР (например, если фирма лидирует – методика одна, если следует за другими – иная);
* субъективность оценки варианта выбора решения. Чем более неординарным является УР, тем субъективнее оценка.
* состояние управляющей и управляемой систем (психологический климат, авторитет руководителя, профессионально-квалификационный состав кадров и т.д.);
* систему экспертных оценок уровня качества и эффективности УР.

Управленческие решения должны опираться на объективные законы и закономерности общественного развития. С другой стороны, управленческие решения существенным образом зависят от множества субъективных факторов – логики разработки решений, качества оценки ситуации, структуризации задач и проблем, определённого уровня культуры управления, механизма реализации решений, исполнительской дисциплины и т.п. При этом необходимо всегда помнить, что даже тщательно продуманные решения могут оказаться неэффективными, если они не смогут предвосхитить возможных изменений в ситуации, состоянии производственной системы.

**2.3. Условия обеспечения качества управленческих решений**

Статистика показывает: до 60% управленческих решений принимаются не путем рационального просчета альтернатив, а под воздействием субъективных факторов.[[2]](#footnote-2) Эти данные были бы не столь печальны, если бы относились только к решениям, значимость которых невысока, где риск ошибки измеряется сотнями долларов. Однако исследования говорят об обратном. На верхнем уровне управления, где решения могут затронуть судьбу бизнеса, иррациональные факторы влияют ничуть не меньше, чем на нижних уровнях организации. Излишняя осторожность или склонность к риску, повышенные амбиции или пассивность, стремление сделать карьеру (на выигрышном проекте) или оказаться лучшим - именно такие мотивы могут лежать в основе стратегических решений. Компании стремятся застраховаться от подобных случаев и вводят коллегиальные процедуры обсуждения, а также принятия наиболее важных и рискованных для бизнеса решений («кредитный комитет», «комитет по ценообразованию», «комитет по новым продуктам» и т.д.). Однако, как свидетельствует социальная психология, субъективизм в этом случае может не только не упасть, а даже возрасти. Чего стоит, например, феномен «поляризации» позиций: «если он за, то я, чтобы быть замеченным, должен быть против».

Полностью избежать субъективных факторов при принятии решений невозможно. Однако существенно повысить их качество можно за счет внедрения специальных процедур и технологий.

К основным параметрам качества управленческих решений относят:

* + - степень энтропии проблемы, т.е. ее количественной неопределенности; при формулировании проблемы преимущественно качественными характеристиками, степень энтропии приближается к нулю. Если же все показатели проблемы выражены количественными показателями, то степень энтропии приближается к единице;
    - уровень риска вложения инвестиций или использования каких либо ресурсов;
    - показатель вероятности реализации решения с точки зрения качества, затрат и сроков;
    - степень соответствия теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была построена, или степень точности прогноза.

В процессе разработки и принятия управленческого решения очень важно создать условия обеспечения его высокого качества и эффективности. К таким условиям относятся:

* + - использование научных подходов менеджмента при разработке управленческого решения;
    - учет воздействия экономических законов на эффективность управленческих решений;
    - применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования управленческих решений;
    - структурирование проблемы и построение дерева целей;
    - обеспечение многовариантности решений;
    - обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений;
    - правовая обоснованность принимаемых управленческих решений;
    - создание и обеспечение работы системы ответственности и мотивации качественного и эффективного управленческого решения;
    - наличие или создание механизма реализации управленческого решения.

Выполнение на практике перечисленных условий обеспечения качества управленческих решений очень трудоемко и дорогостояще. Поэтому выполнение полного их объема целесообразно только для рациональных управленческих решений по дорогостоящим объектам (проектам).

Одним из важных факторов, влияющих на качество управленческих решений, является число ярусов в организации, увеличение которых ведёт к искажению информации при подготовке решения, искажению распоряжений, идущих от субъекта управления, увеличивает неповоротливость организации. Этот же фактор способствует запаздыванию информации, которую получает субъект решения. Это и обуславливает постоянное стремление сократить число ярусов управления (уровней) организации.

**2.4. Эффективность управленческих решений и ее оценка**

В экономической науке под эффективностью понимают соотношение между результатами финансово-хозяйственной деятельности, характеризующимися как правило прибылью, и затратами, вызвавшими получение этой прибыли.

Эффективность определяется на основании соответствующих показателей финансово-хозяйственной деятельности. В качестве таковых могут быть использованы, например, балансовая прибыль, прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, доходы по ценным бумагам, дивиденды, прирост прибыли, обусловленный теми или иными обстоятельствами, среднегодовая стоимость основных и оборотных средств, затраты на обновление основных средств, содержание и обеспечение аппарата управления и т.п.

Выбор конкретных методов, процедур и математического аппарата для оценки эффективности определяется сложностью и характером объекта оценки. Так, оценка эффективности простых объектов, например, размещения денежных средств на депозитном счете, определяется соотношением суммы, полученной в виде процентов по вкладу, и суммы вклада.

При оценке эффективности сложных объектов их условно дифференцируют на более простые составляющие. На основании, рассчитанных частных оценок эффективности отдельных элементов объекта, получают возможность выработки обобщающей оценки эффективности, учитывающей различные факторы. При этом возникает проблема определения вклада каждого из элементов в общую оценку эффективности. Она разрешается путем присвоения каждой из частных оценок эффективности соответствующего математического веса, которые могут определяться исходя из определением важности соответствующего элемента в технологии производственного процесса, их ранжированием по результатам опроса специалистов, на основании доли данного элемента в общей стоимости объекта или в общей величине затрат и т.п.

Особый интерес вызывает применение экспертных методов оценки эффективности. Они могут применяться как при наличии определенной статистической базы производственно-хозяйственной деятельности фирмы, так и на вновь создаваемом предприятии. В первом случае задача экспертов сводится к определению значимости частных оценок эффективности, во втором – к выработке согласованного мнения о возможной эффективности деятельности предприятия в новой полосе бизнеса.

В качестве критериев эффективности могут быть использованы такие показатели, как прирост прибыли, объемов производства и реализации продукции, изменение сроков окупаемости капиталовложений, повышение оборачиваемости оборотных средств, прирост экономической рентабельности, сокращение затрат на содержание управленческого аппарата и т.п.

К числу показателей эффективности относят показатели рентабельности, показатели деловой активности, а также показатели фондоотдачи и фондоемкости. Методика расчета названных показателей изучается в курсах бухгалтерского учета, анализа хозяйственной деятельности и финансового менеджмента. Поэтому в данной работе они не рассматриваются.

Практика финансово-хозяйственной деятельности в условиях экономики рыночного типа показывает, что однотипные предприятия, располагающие примерно равными материальными и финансовыми ресурсами, зачастую имеют значительные расхождения в уровне прибыли. Одни из них динамично развиваются, другие приходят к банкротству.

Ведущие отечественные и зарубежные экономисты в связи с этим указывают, что одной из важнейших причин подобных расхождений являются различия в эффективности управления предприятиями или, иными словами, в эффективности разрабатываемых и реализуемых менеджерами управленческих решений.

В общем плане под эффективностью управления предприятием понимают результативность управления деятельностью предприятия, которая является следствием способности менеджеров разрабатывать эффективные управленческие решения и добиваться достижения поставленных целей.

Многие экономисты высказывают мнение о том, что эффективность управления представляет собой функцию двух переменных: затрат на разработку управленческих решений и содержание аппарата управления, с одной стороны, и результатов управленческой деятельности, отражающихся в изменении значений показателей, которыми оценивается состояние объекта управления – с другой.

Уровень экономической эффективности является важнейшей характеристикой системы управления и качества принимаемых управленческих решений.

При оценке качества и эффективности управленческих решений необходимо обеспечить синтез экономических и социальных аспектов управления. В соответствии с этим должна строиться и система критериев оценки.

**2.5. Методы оптимизации управленческих решений**

Оптимизация решения – это процесс перебора множества факторов, влияющих на результат. Оптимальное решение – это выбранное по какому-либо критерию оптимизации наиболее эффективное из всех альтернативных вариантов решение.

Поскольку процесс оптимизации дорогостоящий, то её целесообразно применять при решении стратегических и тактических задач. Оперативные задачи должны решаться с применением, как правило, простых, эвристических методов.

Основными методами оптимизации являются:

* анализ;
* прогнозирование;
* моделирование (логическое, физическое, экономико-математическое).

В практическом менеджменте основными методами анализа являются:

* метод сравнения;
* индексный метод;
* балансовый метод;
* метод цепных подстановок;
* метод элиминирования;
* графический метод;
* функционально-стоимостный анализ;
* факторный анализ;
* экономико-математические методы.

Под прогнозированием в менеджменте понимается непосредственно процесс разработки прогнозов, т.е. научно обоснованных суждений о возможных состояниях объекта, путях и сроках его видоизменений. Функционально прогноз в управлении представляется как предплановая разработка многовариантных моделей развития объекта управления. Прогноз носит вероятностный характер и может претерпевать изменения под воздействием меняющихся условий внешней и внутренней среды организации.

Наиболее важные задачи прогнозирования:

* разработку прогноза рыночной конъюнктуры;
* выявление экономических и иных тенденций оказывающих влияние на рыночную конъюнктуру и масштабы полезного эффекта;
* выбор метода и временных ориентиров прогнозирования;
* экономическое обоснование разработки или совершенствования выпускаемой продукции и т.п.

К основным функциям прогнозирования относят:

* системность;
* комплексность;
* непрерывность;
* вариантность;
* адекватность и оптимальность.

Модель - это представление объекта системы или идеи в некоторой форме отличной от самой целостности. Она является упрощенным изображением конкретной жизненной (управленческой) ситуации. Другими словами, в моделях определенным образом отображаются реальные события, обстоятельства и т.д.

Существует ряд причин обусловливающих использование модели вместо попыток прямого воздействия с реальным миром:

* *сложность* реального мира такова, что 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. Кроме того, существуют критические ситуации, когда требуется принять решение, но нельзя экспериментировать в реальной жизни;
* *ориентация управления на будущее* - невозможно наблюдать явление, которое еще не существует и, возможно, никогда не состоится, как и проводить прямые эксперименты. Моделирование – единственный к настоящему времени систематизированный способ увидеть варианты будущего и определить потенциальные последствия альтернативных решений, что позволяет их объективно сравнивать.

Современными организациями используются три базовых типа моделей:

* *физическая модель* (представляет то, что исследуется, с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы (чертеж, план, макет);
* *аналоговая модель* (представляет исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой. Пример аналоговой модели – организационная схема.;
* *математическая модель* (символическая) - используются символы для описания свойств или характеристик объекта или события.

Построение модели является процессом. Основные этапы этого процесса – постановка задачи, построение, проверка на достоверность, применение и обновление модели.

*Постановка задачи.* Первый и наиболее важный этап построения модели, способный обеспечить правильное решение управленческой проблемы, состоит в постановке задачи. Правильное использование математики или компьютера не принесет никакой пользы, если сама проблема не будет точно диагностирована. Для нахождения приемлемого или оптимального решения задачи нужно знать, из чего она состоит. К сожалению, порой огромные средства расходуются на поиски глубокомысленных ответов на неверно поставленные вопросы. Из того, что руководитель осведомлен о наличии проблемы, вовсе не следует факт идентификации истинной проблемы. Руководитель обязан уметь отличать симптомы от причин.

*Построение модели*. Разработчик должен определить главную цель модели, какие выходные нормативы или информацию предполагается получить, используя модель, чтобы помочь руководству разрешить стоящую перед ним проблему. Также необходимо определить какая информация требуется для построения модели, удовлетворяющей этим целям и выдающей на выходе нужные сведения.

*Проверка модели на достоверность*. Один из аспектов проверки заключается в определении степени соответствия модели реальному миру. Специалист по науке управления должен установить – все ли существенные компоненты реальной ситуации встроены в модель. Проверка многих моделей управления показала, что они не совершенны, поскольку не охватывают всех релевантных переменных. Естественно, чем лучше модель отражает реальный мир, тем выше ее потенциал как средство оказания помощи руководителю в принятии хорошего решения. Второй аспект проверки модели связан с установлением степени, в которой информация, получаемая с ее помощью действительно, помогает руководству совладать с проблемой.

*Применение модели*. Ни одну модель науки управления нельзя считать успешно выстроенной, пока она не применена на практике. Это кажется очевидным, но зачастую оказывается одним из самых тревожных моментов построения.

*Обновление модели*. Даже если применение модели оказалось успешной, почти наверняка она потребует обновления. Руководство может обнаружить, что форма выходных данных не ясна или желательны дополнительные данные. Если цели организации изменяются таким образом, что это влияет на принятие решений, модель необходимо соответствующим образом модифицировать. Аналогичным образом, изменение во внешнем окружении – например, появление новых потребителей, поставщиков или технологий – может обесценить допущение исходную информацию, на которых основывалась модель при построении.

Таким образом, совершенствование процесса принятия управленческих решений и соответственно повышение качества принимаемых решений достигается за счет использования научного подхода, моделей и методов принятия решений.

**2.6. Интеллектуальные системы поддержки принятия решений**

В последнее время все более проявляется тенденция к увеличению количества учитываемых условий на основе автоматизации процесса управления.

Принятие решений - наиболее сложный и ответственный этап деятельности человека в структурах власти. Компьютерное моделирование процессов принятия решений сегодня становится центральным направлением автоматизации деятельности лица, принимающего решение.

Реализация управления политическими и экономическими ситуациями существенно усложнилась. Это привело к необходимости создания крупных систем поддержки управленческих решений как для обеспечения реализации замыслов развития экономических субъектов в соответствии с разрабатываемыми планами и прогнозами, так и для проведения оперативного контроля за текущим состоянием складывающейся обстановки для обеспечения экономической безопасности. Принятие решений человеком включает процессы большой сложности. Опыт свидетельствует о том, что системы поддержки повышают производительность лиц, принимающих решение (ЛПР), а также приводят к более качественным решениям. Улучшение качества решений оказывается возможным потому, что ЛПР может рассматривать альтернативы решения перед тем, как принимать решение, и может также использовать модели при формировании различных альтернатив и их оценке.

Существуют проблемы двух типов. Для проблем первого типа характерны четкая структура, определенный характер данных, известные источники информации, небольшие затраты на сбор информации (даже при обработке крупных массивов данных).

Проблемы второго типа являются плохо структурированными, для их анализа требуется качественная информация, сбор которой связан с большими затратами.

Системы поддержки принятия решений, как правило, являются диалоговыми. Они предназначены для обработки данных и реализации моделей, помогающих решать отдельные, в основном слабо структурированные задачи (например, принятие решения об инвестициях, составление прогнозов и т.п.). Эти системы могут обеспечивать работников информацией, необходимой для принятия индивидуальных и групповых решений. Данные могут поступать из систем оперативного управления, а в отдельных случаях - из собственной базы данных.

Стратегические информационные системы прежде всего предназначены для принятия стратегических решений и используются руководителями или экспертами высшего ранга без посредников. Они обеспечивают непосредственный доступ к информации, отражающей текущие ситуации и все связи, необходимые для принятия решений, учет иерархических или графовых структур.

Виды компьютерных систем поддержки управленческих решений:

* автоматизированные информационные системы (EIS - executive information system);
* системы поддержки решений (DSS - decision support system);
* экспертные системы (ES - expert system).

Практика применения перечисленных инструментов связана с необходимостью решения трех типов задач в процессе принятия решений:

* хорошо структурированных;
* полуструктурированных;
* неструктурированных.

Решение задач первого типа связано с применением EIS на основе четко определенных алгоритмов, непосредственно решающих поставленные задачи для информационного обеспечения руководства данными, способствующими принятию целесообразных решений, а также в результате реализации аналитических моделей, имеющих точное математическое описание.

DSS предназначены для оказания помощи руководству при принятии решений в условиях недостаточно структурированных задач, которые невозможно полностью специфицировать. Характерная особенность DSS заключается в интерактивном характере обращения к ней и ее способностях адаптироваться к требованиям обстановки. Как правило, применение DSS связано с использованием баз данных, наполненных необходимой для принятия решений информацией.

ES применяются для принятия решений в условиях обращения к плохо структурированным задачам, не имеющим строгого алгоритмического решения.

Объединение информационных систем EIS с созданными ранее системами поддержки решений (DSS), а затем с экспертными системами (ES) привело к последующему уровню интеграции и появлению систем поддержки руководства (ESS) - Executive Support System. ESS в отличие от EIS не ограничивается обеспечением информационных потребностей руководства. В задачу такой системы входит также обеспечение высших уровней управления программами анализа планов с помощью DSS и ES, а также средствами связи. В рамках интеграции ES и EIS предлагается решать проблемы обеспечения ES необходимой информацией о развитии процессов, происходящих внутри управляемого объекта и в окружающей его среде.[[3]](#footnote-3)

Аналогом DSS по терминологии отечественных авторов являются системы поддержки принятия решений (СППР).

Если ранее системы Decision-Making Support Systems (DMSS) позволяли вырабатывать рекомендации по принятию решений, то сейчас развиваются Decision Support Systems (DSS), которые только и позволяют, что подготавливать данные для анализа.

В результате практика показала, что такие системы могут выдавать горы данных, но мало помогают в ответе на вопрос «Что делать?».[[4]](#footnote-4) СППР рассматриваются как программные средства и информационно-аналитические технологии, предназначенные специально для оказания помощи в решении задач поиска, анализа и выбора лучших из возможных вариантов. При этом лицо, принимающее решение (ЛПР), должно обеспечиваться не только информационной, но и, в первую очередь, технологической поддержкой процедуры - вплоть до выбора наилучшего решения. СППР подразделяются на системы поддержки генерации (поиска, проектирования) решений и системы поддержки выбора решений.

**2.7. Многовариантность решений как условие обеспечения**

**их качества**

Одним из условий повышения качества и эффективности управленческих решений является обеспечение их многовариантности. Исходя из этого, следует прорабатывать не менее трех организационно-технических вариантов выполнения одной и той же функции по достижению цели. Например, два металлических листа можно соединить следующими технологическими способами: сваркой, склеиванием, заклепками, болтовыми соединениями и т.п. Задача специалиста заключается в выборе такого способа соединения, который выполнял бы требуемые функции качественно и, одновременно, с минимальными затратами на разработку проблемы, изготовление, эксплуатацию и утилизацию конструкции. Следует при этом учитывать, что разные технологические решения невозможно реализовать с абсолютно одинаковым уровнем качества. Поэтому при сравнении эффективности вариантов решения проблемы следует обязательно приводить их в сопоставимый вид по уровню качества.

Альтернативные варианты управленческих решений приводятся в сопоставимый вид по следующим факторам:

* фактор времени (время осуществления проектов или вложения инвестиций);
* фактор качества объекта;
* фактор масштаба (объема) производства объекта;
* уровень освоенности объекта в производстве;
* метод получения информации для принятия управленческого решения;
* условия применения (эксплуатации) объекта;
* фактор инфляции;
* фактор риска и неопределенности.

Технология обеспечения сопоставимости вариантов по перечисленным выше факторам заключается в том, что количество учитываемых факторов определяется конкретной ситуацией.

**2.8. Стандарты качества в управлении**

Интуитивно понятая руководителями большинства предприятий задача повышения качества управленческих решений привела к автоматизации некоторых функций аппарата управления. Логично рассудив, что основная необходимая информация поступает из бухгалтерского учета, предприятия приступили к его автоматизации. В большинстве случаев автоматизация проводилась бессистемно, путем создания автоматизированных рабочих мест или выполнения отдельных бухгалтерских операций. Результатом подобной автоматизации стало ускорение выполнения отдельных операций, что однако не привело к качественному улучшению управленческой информации. Увеличение штата программистов и отсутствие хотя бы приблизительных сроков окончания работ по автоматизации скорректировало первоначально доброжелательный настрой руководителей предприятий.

Постепенно стало понятно, что невозможно построить нормальную систему управления без ее общего плана, детального распределения функций и непротиворечивой системы выработки и исполнения принятых решений. Вопросам управления качеством посвящена серия международных стандартов ИСО - 9000. Однако на сегодняшний день не разработаны международные стандарты по управлению финансово-экономической деятельностью. Вместе с тем наведение порядка в данной сфере требует создания управленческих стандартов. Такие стандарты необходимы как для страны в целом, так и для отраслей и отдельных предприятий.

Качественный результат в управлении должен являться не следствием личной одаренности отдельных работников, а закономерным результатом определенной цепочки действий. Принятые руководством решения должны быть реализованы максимально быстро и точно. Аппарат управления предприятием должен стать машиной по выработке эффективных решений и претворению их в жизнь. Когда водитель автомобиля выполняет определенную последовательность действий, он может иметь весьма смутное представление о проходящих процессах, однако это не мешает ему уверенно чувствовать себя на дороге. Если автомобиль функционирует в нормальном режиме, результат будет соответствовать принятым водителем решениям. Последовательность операций после принятия решения до получения результата осуществляется автоматически, поэтому в системе не появляется дополнительных искажений. Совсем по-другому выполняются решения на предприятии. Управляющее решение претворяют в жизнь конкретные люди , и так же, как автомобиль зависит от надежности механизмов, так и предприятие зависит от квалификации и усердия работников. Учитывая состояние законодательства, противоречивость нормативных актов, слабое стимулирование труда и практически полное отсутствие системы повышения квалификации рядовых работников следует сделать вывод, что предприятия находятся в серьезной зависимости от рядовых исполнителей. Как правило, квалификация персонала и степень его заинтересованности не позволяет быстро и правильно решать проблемы при изменении привычного порядка вещей, отслеживать все изменяющиеся причинно-следственные связи. Часто причины происходящих изменений являются закрытой служебной информацией, поэтому работники просто не в состоянии получить необходимый результат, не имея полной картины событий.

Отсутствие взаимозаменяемости кадров приводит к значительным проблемам. Зачастую уход в отпуск или увольнение работника парализуют целые участки бухгалтерского учета. Другие сотрудники не в состоянии выполнить необходимые операции. Подобная зависимость предприятия от человека порой создается умышленно, работник становится незаменимым, что отражается на его статусе. Следствием столь значительного влияния «человеческого фактора» становятся погрешности на каждой стадии выполнения принятого решения или обработки данных, в итоге конечный результат зачастую не соответствует ожидаемому.

Несоответствие уровня подготовки персонала масштабу решаемых задач далеко не новое явление в экономике. В самом начале 20 века стремительно увеличивающаяся сложность технологических процессов перестала соответствовать профессиональной подготовке рабочих. Особенно заметно это было в автомобильной промышленности. Производить большое количество качественных автомобилей при прежней организации труда стало просто невозможно. В этой ситуации был придуман конвейер. Каждый рабочий стал выполнять набор простых, заранее продуманных инженерами операций. Скорость работы определялась скоростью конвейера, а качество – степенью продуманности инженерных решений. От конкретного рабочего качество автомобиля стало зависеть в значительно меньшей степени, так как выполняемая работа стала простой и любого нормального и физически здорового человека можно было обучить за несколько часов. Вопрос взаимозаменяемости кадров отпал сам собой, любой работник мог быть быстро и безболезненно заменен.

Принимать решения, которые могут привести к изменению качества, должны подготовленные специалисты, а не рядовые работники, которые должны точно выполнять принятые решения.

К сожалению, сегодня многие нетривиальные вопросы, которые возникают в сфере бухгалтерского учета, планирования и налогообложения вынуждены решать люди, квалификация которых не позволяет надеяться на высокое качество решений. Данная констатация лишь подтверждает отсутствие стабильной экономической политики и неудовлетворительное состояние профессионального образования.

Необходим механизм, который, уменьшит влияние низкой квалификации персонала на качество действий в финансово-экономической сфере. Таким механизмом могут стать управленческие стандарты, которые с одной стороны должны основываться на фундаментальных принципах обеспечения качества, заложенных в ИСО – 9000, а с другой стороны максимально подробно описывать рабочие процедуры.

Детальное, последовательное описание процессов в бухгалтерии, плановой, финансовой и налоговой службах позволяет максимально исключить элемент «творчества» отдельных работников. Качество конечного результата обеспечивается не квалификацией отдельных сотрудников, а тщательным соблюдением требований стандарта предприятия. Стандарт становится внутренним законом деятельности экономических служб. На его основе могут быть разработаны детальные должностные инструкции.

Разработанные стандарты являются наилучшей основой для последующей автоматизации бухгалтерских и управленческих функций. Подобно тому, как автоматы стали вытеснять с конвейера рабочих, так и автоматизация позволит существенно повысить производительность и качество труда финансово-экономических служб, если их функции в деталях будут описаны в виде алгоритмов. Руководители смогут получать в короткие сроки достоверный результат.

Вместе с тем следует учитывать, что автоматизация не является абсолютным благом, некоторой самодостаточной целью. Как известно, массовое внедрение компьютеров за рубежом началось в тот момент, когда стоимость компьютера стала сопоставима с месячной заработной платой работника. Вытеснение компьютером живого труда стало экономически целесообразным. В России сейчас несколько иная ситуация. Средняя заработная плата непосредственных исполнителей существенно ниже стоимости компьютера. Это обстоятельство зачастую приводит к тому, что глобальная автоматизация финансово-экономической сферы становится экономически невыгодной. Высокая стоимость автоматизации в ряде случаев ставит крест на самым благих начинаниях. В этих условиях следует сделать выбор, что же все-таки необходимо предприятию: упорядочение процессов в ручном контуре, автоматизация тех же алгоритмов и перевод информации на электронные носители или некоторое сочетание этих форм. В любом случае внутренним стержнем работы служб является стандарт, утвержденный руководителем предприятия. Как показывает компания «Глобал Аудит», без наведения порядка во взаимодействии экономических служб предприятия попытки автоматизации успеха не приносят.[[5]](#footnote-5)

Именно стандарт обеспечивает прозрачность выполняемых операций для акционеров и руководителей, изменения к стандарту позволят слаженно осуществлять изменения в процессах обработки информации (например, оптимизация налогообложения). В любом случае лица, принимающие решения получат большую степень уверенности, что принятые решения будут исполнены с надлежащим качеством.

###### Заключение

Разработка и принятие решения – это, по существу, выбор из нескольких возможных решений данной проблемы. Варианты принимаемых решений могут быть реальными, оптимистическими и пессимистическими. Признаком научной организации управления, научного стиля и методов работы руководителя является выбор лучшего варианта решений из нескольких возможных.

Принятие управленческих решений в организациях имеет ряд отличий от выбора отдельного человека, так как является не индивидуальным, а групповым процессом.

Процесс принятия решений – циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, выборе из них наилучшей и ее реализации.

В данной работе автор попытался исследовать основные положения теории принятия решений, уделив особое внимание управленческим решениям, рассмотрел методы их формирования и оценки, обобщил методологические нормы, обеспечивающие процесс принятия качественных и эффективных решений.

Основная часть работы посвящена вопросам качества управленческих решений.

По мнению автора, представляют интерес следующие пути повышения качества управленческих решений:

* применение интеллектуальных систем поддержки принятия решений;
* предпочтение многовариантности решений;
* внедрение на предприятиях стандартов качества в управлении.

# Литература

1. Абдрахимов Д., Иоффин А. Информационно-аналитические технологии и выбор решений // Банковские технологии. - 1997. - № 4.
2. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 1996.
3. Вейл П. Искусство менеджмента. - М.: Юрист, 1994.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент – М.: Гардарики, 2002.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент- М.: ЮНИТИ, 1994.
6. Гладков И. С. Менеджмент. М.: Дашков и К°, 2003.
7. Глухов В.В. Основы менеджмента. - СПб.: Специальная литература, 1995.
8. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческих решений Прогнозирование – планирование, теория проектирования экспериментов. - М.: Крылья, 1997.
9. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент. – М.: ИЦ «Академия», 2002.
10. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. – М.: ПРИОР, 1998.
11. Екатеринославский Ю.Ю. Управленческие ситуации: анализ и решения. – М.: Экономика, 1988.
12. Ефремов B.C. Семь граней современного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 1997. - № 1.
13. Заичкин Н.И. Экономико-математические модели и методы принятия решений в управлении производством. - М.: ГУУ, 2000.
14. Иванов А.П. Менеджмент. – СПб.: Издательство Михайлова В.А., 2002.
15. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения. - М.: ЮНИТИ, 1999.
16. Кокорева Т.А. Системный анализ процедур принятия управленческих решений. — СПб: Издательство СПбГУ, 1994.
17. Контролинг как инструмент управления предприятием / Под. ред. Н.Г.Даничкиной. – М.: ЮНИТИ, 1998.
18. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. Учебное пособие. - М.: Дека, 1996.
19. Литвак Б.Г. Управленческие решения. - М.: ТАНДЕМ, ЭКМОС, 1998.
20. Мамин Б.В. «Креативные» команды – ключ к повышению качества управленческих решений и реформированию предприятий // Консультант директора. – 2002. – № 10.
21. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1998.
22. Основы менеджмента / Под науч. ред. А.А.Радугина. – М.: Центр, 1998.
23. Общий менеджмент / Под ред. А.К.Казанцева. – М.: Инфра-М, 2001.
24. Рейльян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. – М.: Финансы и статистика, 1989.
25. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. – М.: Радио и связь, 1993.
26. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
27. Управление организацией / Под редакцией А.Г.Поршнева. - М.: ИНФРА-М, 2001.
28. Управление современной компанией / Под редакцией Б.Мильнера и Ф.Лииса. - М.: ИНФРА-М, 2001.
29. Фатхутдинов Р.А. Организация производства. - М.: ИНФРА-М, 2001.
30. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческих решений. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.
31. Цыгичко В.Н. Руководителю о принятии решений. – М.: ИНФРА-М, 1996.
32. Чудновская С.Н. Разработка управленческих решений. – Тюмень: Издательство ТюмГУ, 1999.
33. Эддоус М., Стэнсфилд Р. Методы принятия решений. - М.: ЮНИТИ, 1997.

1. Мамин Б.В. «Креативные» команды – ключ к повышению качества управленческих решений и реформированию предприятий // Консультант директора. – 2002. – № 10. [↑](#footnote-ref-1)
2. http://www.ecopsy.ru [↑](#footnote-ref-2)
3. http://www.bizcom.ru/analisys/2000-03/02-04.html [↑](#footnote-ref-3)
4. Абдрахимов Д., Иоффин А. Информационно-аналитические технологии и выбор решений // Банковские технологии. - 1997. - № 4. [↑](#footnote-ref-4)
5. http://www.globalaudit.ru [↑](#footnote-ref-5)