# Содержание

ВВЕДЕНИЕ 2

1 ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ 4

1.1 Сущность и принципы принятия управленческих решений 4

1.2 Виды управленческих решений 9

1.3 Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений. 15

2 ЭТАПЫ РАЦИОНАЛЬНОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ 20

2.1 Выработка цели принятия решения 20

2.2 Проведение комплексной диагностики ситуации и определение проблемы 26

2.3 Поиск, оценка и выбор альтернатив 30

2.4 Принятие решения и организация его исполнения 34

2.5 Контроль за реализацией управленческого решения 37

3 МОДЕЛИ И МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В ОТЕЧЕСТВЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ 41

3.1 Основные методы принятия управленческих решений 41

3.2 Моделирование в принятии решений 47

3.3 Использование экономического и статистического анализа при принятии управленческих решений в организациях Республики Беларусь 52

4 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИНИМАЕМЫХ РЕШЕНИЙ 54

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 61

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 63

# Введение

Переход к рыночной экономике требует новых подходов к управлению: на первый план выходят рыночные критерии эффективности и повышаются требования к гибкости управления. В настоящее время экономическая среда, в силу своей нестабильности и подвижности, требует новых методов управления, соответствующих уровню современных производственных систем. Как показывает практика, на первый план выдвигаются вопросы эффективности деятельности организации, непосредственно связанные с качественной подготовкой управленческих решений. Это определяет важность овладения каждым специалистом в области управления теоретическими знаниями и практическими навыками разработки управленческих решений.

Одной из основных функций управления в настоящее время является принятие решений. Принимая решения, необходимо полагаться на такое количество информации, которое они смогут получить. Обычно они легче справляются, следуя рациональным процедурам по достижению решений проблемы. Но всегда присутствуют косвенные влияния и неопределенности, поэтому управленческие решения не всегда совершенны, и однажды внедрив это решение его необходимо контролировать.

Важнейшим резервом повышения эффективности работы ОПЧС является повышение качества принимаемых решений, которое достигается путем совершенствования процесса принятия решений.

Принятие решений - составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления.

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Совершенствование процесса принятия обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности достигается путем использования научного подхода к данному процессу, моделей и количественных методов принятия решений.

Целью данной курсовой работы является изучение процесса принятия и реализации управленческих решений.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Определить сущность и принципы принятия управленческих решений;
2. Рассмотреть основные виды управленческих решений и факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений;
3. Охарактеризовать основные этапы рационального принятия решений;
4. Изучить модели и методы принятия управленческих решений и их использование в отечественном менеджменте;
5. Определить критерии эффективности управленческих решений.

# 1 Теория управленческого решения

# 1.1 Сущность и принципы принятия управленческих решений

Разработка эффективных управленческих решений — необходимое условие обеспечения конкурентоспособности продукции и организации на рынке, формирования рациональных организационных структур, проведения правильной кадровой политики, регулирования социально-психологических отношений в организации, создания положительного имиджа

В общем виде управленческое решение (индивидуальное или групповое) определяет программу деятельности коллектива по эффективному разрешению сложившейся проблемы на основе знаний объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации, о ее состоянии.

Управленческие (организационные) решения от всех других решений отличают:

-цели. Субъект управления (будь то индивид или группа) принимает решение исходя не из своих собственных потребностей, а в целях решения проблем конкретной организации;

-последствия. Частный выбор индивида сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей. Менеджер, особенно высокого ранга, выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и ее работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей. Если организация велика и влиятельна, решения ее руководителей могут серьезно отразиться на социально-экономической ситуации целых регионов. Например, решение закрыть нерентабельную организацию может существенно повысить уровень безработицы;

-разделение труда. Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет, то в организации существует определенное разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие (исполнители) — реализацией уже принятых решений;

-профессионализм. В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения исходя из своего опыта. В управлении организацией принятие решений — гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Далеко не каждый сотрудник организации, а только обладающий определенными профессиональными знаниями и навыками, наделяется полномочиями самостоятельно принимать определенные решения.

Рассмотрев эти отличительные особенности принятия решений в организациях, можно дать следующее определение управленческого решения.

**Управленческое решение** — это выбор альтернативы, осуществляемый лицом, принимающим решение (ЛПР), в рамках его должностных полномочий и компетенций, направленный на достижение целей организации. [1, с. 17]

Р.А. Фатхутдинов определяет управленческое решение как результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента. [7, с. 21]

Принятие решения представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации. Данный процесс включает много разных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации, так как план — это набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения организационных целей.

В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит достаточно формализованный характер, так как решение касается не одной личности, а подразделения или организации в целом. Как правило, решения должны приниматься там, где возникает проблемная ситуация, для этого менеджеров соответствующего уровня необходимо наделить полномочиями и возложить на них ответственность за состояние дел на управляемом объекте. Очень важным условием положительного воздействия решения на работу организации является его согласованность с ранее принятыми решениями, как по горизонтали, так и по вертикали управления.

Сформулируем основные принципы принятия управленческих решений.

1. Принцип системности. Многие предприятия работают вхолостую, испытывают стрессовые ситуации, финансовые потери, на них наблюдается демотивация сотрудников. И все это потому, что либо не были оптимальными принятые решения, либо решения были правильные, но их реализация натолкнулась на трудности из-за того, что было “забыто” нечто существенное. Принцип системности как раз и ориентирует на всесторонний учет значимых факторов.

2. Принцип стандартизации (стандартных управленческих ситуаций и решений). Суть его состоит в том, что большинство реальных управленческих ситуаций может быть сведено к набору так называемых стандартных или базовых. Процедуры выработки и реализации управленческих решений для стандартных ситуаций детально разработаны, а действия руководителя в этих случаях хорошо известны из практики.

В случае, если управленческая ситуация не укладывается целиком в рамки стандартной, изучается возможность ее расчленения на стандартную и нестандартную части. Для нестандартной части ситуации необходим специальный анализ с целью нахождения специального, особого для данного случая решения.

3. Принцип оптимальной информированности. Рациональные управленческие решения достижимы; лишь когда им соответствует достаточная информационная база. Причем для каждого из управленческих уровней существует оптимальный размер информационной базы, определяемый рядом факторов.

4. Принцип автоматизма реализации управленческих решений. Принцип заключается в том, чтобы принятое руководителем “решение” автоматически (то есть обязательно, причем в максимально короткие сроки и в неискаженном виде) доводилось до требуемого уровня и становилось практическим руководством к действию.

Чтобы реализовать этот принцип, необходима система хорошо отлаженных и взаимоувязанных управленческих механизмов. Если такие механизмы отсутствуют или их совокупность недостаточна, любое, даже самое хорошее решение может остаться нереализованным или его выполнение неоправданно затягивается.

5. Принцип учета вероятных последствий. Рациональное управленческое решение предполагает учет вероятных последствий его реализации.

6. Принцип свободы выбора. Если у человека (группы), принимающего решение, нет или недостаточно условий для выбора из множества возможных вариантов, то об эффективном решении остается только мечтать. Вышестоящий руководитель, который связывает “по рукам и ногам” нижестоящего руководителя, не дает и шага сделать самостоятельно, не вправе рассчитывать на принятие им эффективных решений.

7. Принцип ответственности. Принимающий решения несет ответственность за результаты реализации принятого решения. Это в равной степени относится и к коллегиально принятому решению. Заметим, что решение человека о самом себе не связано с таким высоким чувством ответственности за судьбу лиц, зависящих от руководителя, как это характерно при принятии решений, непосредственно касающихся этих лиц (хотя и в индивидуальной деятельности решения действующего субъекта оказывают определенное влияние на судьбу окружающих лиц).

8. Принцип соразмерности прав и ответственности. Наихудшие решения принимаются тогда, когда имеющий право принимать решения не несет за них ответственности и когда тот, на кого возложена ответственность, не имеет права решать.

Данный принцип предполагает оптимальное распределение обязанностей и ответственности между руководителем и исполнителем разного уровня, а именно: уровень ответственности и степень компетентности лица, принимающего решение, должны соответствовать содержанию и уровню его функциональных обязанностей.

9. Принцип творчества. Творчество в управлении не всегда высоко ценилось, но сейчас это важная ценность, и, вероятно, ее значение будет расти. Особо творческий подход требуется, когда имеющимся решениям не хватает эффективности и силы. Он необходим для уточнения проблем и поиска идей, выходящих за пределы обычных рамок, для того чтобы подвергнуть сомнению базовые предположения.

В процессе творческого решения проблем выделяют и описывают пять стадий: 1) изучение проблемы; 2) выработка идей; 3) отсев примененных идей; 4) планирование нововведений; 5) обратная связь и анализ.

10. Принцип своевременности. Он ориентирует на выбор наилучшего момента для принятия решения. Решение не даст ожидаемого эффекта, если оно преждевременно и, тем более, если оно запоздало. Напрашивается аналогия со стрельбой по движущейся мишени. Преждевременный выстрел здесь столь же “результативен”, как и выстрел, сделанный с опозданием.

11. Принцип единства единоначалия и коллегиальности. Единоначалие и коллегиальность, на первый взгляд, исключают друг друга. Первое предполагает персональную ответственность за принятие решения и соответствующее право, второе — коллективную ответственность и право. Однако на самом деле они могут быть удачно совмещены. Скажем, руководитель при подготовке решения активно консультируется с подчиненными (коллегиальность) и с учетом их мнения принимает решение, беря на себя всю полноту ответственности (единоначалие). Коллегиальность в данном случае выражается в неявной форме, хотя она может проявиться и более явно (например, при коллективном обсуждении альтернативных предложений).

12. Принцип соучастия. Он означает активное и непосредственное участие в принятии решения тех, кого оно касается. Нарушение этого принципа приводит к тому, что люди привыкают быть только исполнителями, считают, что участвовать в решении производственных проблем — не их дело. Такой подход формирует и закрепляет известный стереотип мышления: “Наше дело маленькое, пусть за нас начальство думает”. У этого стереотипа есть подлинно-трагическая сторона: работники могут выполнять работу, зная, что она ведет к ошибочным результатам. [6,c. 315]

# 1.2 Виды управленческих решений

Типология, т.е. классификация, управленческих решений необходима для четкого определения особенностей решений, принимаемых на различных уровнях организации, и на этой основе формулирования требований к работникам, принимающим решения, а также к той информации, которую они должны получать.

В процессе управления организациями принимается офомнос количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками. Тем не менее, существуют некоторые общие признаки, позволяющие это множество определенным образом классифицировать

Существует три типа решений, интуитивные, основанные на суждениях и рациональные. [9, c. 121]

Интуитивное решение — это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. С точки зрения статистики шансы на правильный выбор при использовании чистого интуитивного подхода невысоки.

Решения на основе суждений иногда кажутся интуитивными, поскольку их логика не очевидна. Такое решение — это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Руководитель использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Решение на основе суждения обладает таким значительным достоинством, как быстрота и дешевизна его принятия. К недостаткам можно отнести то, что данный подход не позволяет принять решение в действительно новой ситуации, поскольку у руководителя отсутствует опыт, на котором он мог бы обосновать логический выбор. Поскольку суждение всегда опирается на опыт, чрезмерная ориентация на последний смещает решения в направлениях, знакомых руководителям по их прежним действиям. Из-за такого смещения руководитель может упустить новую альтернативу, которая должна была бы стать более эффективной, чем знакомые варианты выбора

Во многих случаях руководитель в состоянии существенно повысить вероятность правильного выбора, прибегая к рациональному решению.

Главное различие между рациональным решением и решением, основанным на суждении, заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса

В отечественной и зарубежной литературе предприняты многочисленные попытки классифицировать управленческие решения по разнообразным основаниям. Построение классификационной схемы управленческих решений начинается с определения классификационных признаков. Классификационный признак представляет собой отличительное свойство данной группы решений, их главную особенность.

Дадим краткую характеристику тех видов решений, которые наиболее характерны для управленческой практики в сфере материального производства.

Учитывая, что подготовка и принятие хозяйственных решений - основная обязанность каждого руководителя, а к разработке решений часто привлекаются и другие категории работников, целесообразно начать классификацию управленческих решений по субъектам управления. В связи с этим различаются решения единоначачьника, коллегиального органа и коллективные решения. Но такую классификацию не следует считать абсолютной. В управлении производством, конечно, действует принцип единоначалия, когда персональную ответственность за все решения несет единоначальник. Однако есть решения, которые затрагивают интересы и деятельность всего производственного коллектива. Поэтому они обычно вырабатываются при широком участии всех работников организации. Такие решения называются коллективными (например, разработка и утверждение коллективного договора).

Решения, в разработке и принятии которых участвует определенный совещательный орган (совет директоров, производственное совещание, техсовет), являются коллегиальными. Эти решения принимаются по наиболее важным перспективным вопросам технической политики, экономики, а также организационным вопросам, требующим компетентного обсуждения на коллегии или собрании совещательного органа

Наконец, по ряду важных тактических, но предшествующих реализации перспективных решений, единоначальником является руководитель

Руководитель должен уметь самостоятельно принимать решения. Как Правило, он оставляет за собой самые важные, ключевые, а не частные и локальные решения

По форме принятия решения могут быть индивидуальные, групповые, организационные и межорганизационные. [4, c. 158]

Решения различаются и по объекту управления. В зависимости от степени охвата объекта выделяют общие, частные и локальные решения.

Общие (глобальные) решения охватывают всю управляемую систему. Принятие подобных решений требует глубокого и всестороннего изучения деятельности объекта как целостной системы Частные решения касаются отдельных сторон деятельности объекта Обычно они не требуют предварительного серьезного анализа работы всего объекта Локальные решения отличаются от частных тем, что имеют отношение к конкретному элементу системного объекта (например, к одному цеху организации)

По длительности действия, масштабу и характеру целей решения подразделяют па стратегические, тактические и оперативные. [1, c. 51]

Стратегические решения масштабны и рассчитаны на большой срок. Тактические решения обычно краткосрочны и принимаются для выполнения частных и локальных задач

По содержанию решения подразделяются на количественного (например, вложить определенную сумму средств в модернизацию или маркетинг) и неколичественного (например, прием па работу или перевод сотрудника на другую должность) характера. [1, c. 52]

По степени полноты имеющейся информации решения могут приниматься в условиях определенности и неопределенности. В свою очередь каждая из этих групп решений может быть подразделена на подгруппы. Например, в зависимости от степени неопределенности различают стандартные решения, решения при слабой, значительной и большой неопределенности. При этом по условиям принятия решения подразделяются на:

* решения, принимаемые в условиях определенности, когда решение основывается на точном определении оптимального результата, который будет достигнут в результате его реализации,
* решение, принимаемое в условиях риска, когда принимается решение, которое может дать лучший результат, но одновременно велика вероятность значительных потерь,
* решение, принимаемое в условиях неопределенности, когда выбирается вариант решения, который может дать результат наиболее близкий к выбранному критерию оценки оптимальности решения, но никакой уверенности в его реализации нет.

По характеру информации выделяют программируемые и непрограммируемые решения, или детерминированные и вероятностные. К программируемым относятся стандартные и повторяющиеся решения, к непрограммируемым — разовые, слабоструктурировапные решения, требующие творческого подхода, в значительной мере зависящие от здравого смысла и интуиции. [8, c. 45]

Программированное решение — это результат реализации определенной последовательности действий Такие решения программируются под ситуации, повторяющиеся регулярно. Наличие банка подобных решений экономит время для управления периодически возникающими ситуациями. Непрограммируемые решения требуются при возникновении новых ситуаций. Поскольку в этих случаях заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения

По сфере действия решения подразделяются на политические, экономические, организационные, социальные, технические, технологические и комплексные Необходимость принятия подобных решений обусловлена наличием в любой организации соответствующих подсистем, каждая из которых имеет оригинальный набор элементов и условия функционирования.

По степени уникальности выделяют рутинные, селективные, адаптационные и новаторские решения. Рутинные решения принимаются согласно отработанному механизму и имеющейся программе действий При селективных решениях инициатива принимается в ограниченных пределах (например, при оценке различных известных альтернатив и выборе из них рациональных) Адаптационные решения рассчитываются на дополнительные, непредусмотренные трудности. При их разработке сочетается использование творческого и нестандартного подхода на основе идей с отработанными ранее возможностями Новаторские решения связаны со сложностью и непредсказуемостью событий.

По юридическому оформлению решения могут быть в виде плана, приказа, распоряжения, инструкции. [7, c. 58]

По способу фиксации они делятся на устные и письменные. [3, c. 735]

Вся совокупность методов принятия решений делится на три группы.

1. Методы, основанные на интуиции руководителя, что становилось возможным благодаря накопленному опыту, знаниям в конкретной области деятельности. Это позволяет принимать решения без аргументированных доказательств, на основе внутреннего чутья.
2. Методы, основанные на «здравом смысле», т е. на логических суждениях, последовательных доказательствах, опирающихся на практический опыт
3. Методы, основанные на научно-технических подходах, предполагающих выбор оптимальных решений из числа вариантов, рассчитанных с использованием значительных информационных массивов. Это неизбежно связано с применением современных вычислительных средств.

На рисунке 1.1 приведена типология решений, учитывающая их деление на три группы.

Рисунок 1.1 - Типология управленческих решений

Далее определим факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.

# 1.3 Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.

Организации являются сложными объектами, а они, в свою очередь, частями еще более сложной целостности. Поскольку организованным действиям присущи сложности, а управленческие решения принимаются людьми и влияют на них, при принятии решений необходимо учитывать целый ряд разнообразных факторов. Далее рассмотрит некоторые важнейшие моменты, от которых непосредственно зависит, как принимаются решения и насколько эффективными они будут. Мы рассмотрим личностные оценки руководителя, уровень риска, время и изменяющееся окружение, информационные и поведенческие ограничения, отрицательные последствия и взаимозависимость решений. [4, c. 156]

1. **Личностные оценки руководителя**. Личностные оценки содержат субъективное ранжирование важности качества или блага. В отношении принятия решений оценки выступают в качестве компаса, указывающего человеку желательное направление, когда приходится выбирать между альтернативами действий. Важно подчеркнуть, что все управленческие решения, а не только связанные с вопросами социальной ответственности и этики построены на фундаменте чьей-то системы ценностей.

Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения. Например, вы можете считать неправильным, придерживать информацию, с помощью которой коллега мог бы улучшить проект, над которым он трудится. Несмотря даже на то, что этот работник может быть вашим главным конкурентом на пути должностного продвижения, ценность, которую вы придаете лояльности и открытости, заставляет вас принять решение о передаче информации коллеге. С другой стороны, вы можете решить уволить работника, который все время работает плохо. Хотя вы придаете большое значение лояльности, ваше представление о равенстве подсказывает, что нужно уволить плохого работника, потому что он не дает организации столько же, сколько другие.

Исследования подтверждают, что ценностные ориентации влияют на способ, которым принимаются решения. Одно из первых исследований, посвящен ценностям американских управляющих, показало — в их системе ценностей явный перекос в сторону экономики, политики и науки в противовес социальным, религиозным и эстетическим аспектам. Согласно исследованию Джорджа Ингленда, руководитель, ставящий на первое место максимизацию прибыли, скорее всего, не вложит средств в реконструкцию кафетерия и комнат отдыха для рабочих. Руководитель, для которого главное — сострадание к людям, скорее пойдет на справедливое повышение заработной платы, чем на ее сокращение ради высвобождения средств на финансирование научно-исследовательских проектов. [2, c. 524]

Немаловажное значение имеют культурные различия, хотя, как можно ожидать, существует сходство ценностных ориентации управляющих из разных стран. Например, австралийские руководители предпочитают "мягкий" подход к управлению и уделяют значительное внимание своим подчиненным; южнокорейские больше значения придают силе и плохо воспринимают проблемы других; японские демонстрируют уважение к вышестоящим и отличаются высокой преданностью компании.

Некоторые организации используют формальные декларации о корпоративных ценностях, чтобы решения, принимаемые руководителями, и действия всех работников организации отражали общую систему ценностей. Организации, провозгласившие декларации о ценностях, доводят до сведения людей ожидания, опирающиеся на признание таких ценностей, посредством разнообразных форм обучения,

Помимо различий личностных оценок типичным затруднением при определении оптимальных альтернатив является среда, в которой принимаются решения.

2. **Среда принятия решения**. При принятии управленческих решений всегда важно учитывать риск. Понятие "риск" используется здесь не в смысле опасности. Риск скорее относится к уровню определенности, с которой можно прогнозировать результат. В ходе оценки альтернатив и принятия решений руководитель должен прогнозировать возможные результаты в разных обстоятельства или состояниях природы. По сути дела, решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску. Эти обстоятельства традиционно классифицируются как условия определенности, риска или неопределенности.

Определенность. Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Примером определенного решения может быть вложение избыточной наличности в 10%-е депозитные сертификаты. Руководитель знает, что, за исключением возникновения крайне маловероятных чрезвычайных обстоятельств, вследствие чего федеральное правительство не сможет выполнить свои обязательства, организация получит ровно 10% на вложенные средства. Подобным образом руководитель может, по меньшей мере на ближайшую перспективу, точно установить, какими будут затраты на производство определенного изделия, поскольку арендная плата, стоимость материалов и рабочей силы известны или могут быть рассчитаны с высокой точностью.

Сравнительно немногие организационные или персональные решения принимаются в условиях определенности. Однако они имеют место, и зачастую элементы более крупных решений можно рассматривать как определенные. Авторы и исследователи экономико-математических методов называют ситуации с наличием определенности детерминистскими.

3. **Информационные ограничения.** Итак, сначала дадим определение информации.

Информация — это данные, просеянные для конкретных людей, проблем, целей и ситуаций. Информация необходима для рационального решения проблем. Порой, однако, необходимая, принятия хорошего решения информация недоступна или стоит слишком дорого. В стоимость информации следует включить время руководителей, и подчинен затраченное на ее сбор, а также фактические издержки, например, связанная с анализом рынка, оплатой машинного времени, использованием услуг консультантов и т. п. Поэтому руководитель должен решить, существенна ли выгода от дополнительной информации, насколько само по себе важно решение, связано ли оно со значительной долей ресурсов организации или с незначительной денежной суммой.

Если информацию получить по приемлемой цене непросто, но такая возможность скоро появится, самое правильное для руководителя — отложить принятие решения. Здесь, правда, сделано допущение, что время не является критическим фактором, и потери от задержки будут более чем перекрыты выгодой от более качественного решения на основе дополнительной информации. Выгода издержки по большей части субъективно оцениваются руководителем, что в особенности относится к оценке руководителем стоимости собственного времени и ожидаемых в результате принятия решения улучшений.

Большое место среди перечисленных факторов уделяется проблеме надёжности информации, организации коммуникации, помехам, возникающим в ходе передачи информации. В числе последних большое место уделяется положениям, связанным со спецификой ролевой позиции и интересов тех, кто перерабатывает информацию в процессе её прохождения от нижних ярусов организации до субъекта решения.

4. **Поведенческие ограничения.** Многие из факторов, затрудняющих межличностные и внутриорганизационные коммуникации, влияют на принятие решений. Например, руководители часто по-разному воспринимают существование и серьезность проблемы. Они могут также по-разному воспринимать ограничения и альтернативы. Это ведет к несогласию и конфликтам в процессе принятия решения.

Руководители могут быть настолько перегружены информацией и текущей работой, что будут не в состоянии воспринять открывающиеся возможности. Послужной список каждого может показать, как они воспринимают проблемы и реагируют на них. Согласно одному исследованию, руководители дают разное определение одной и той же проблемы в зависимости от отделов, которые возглавляют. Руководитель может чувствовать, что вышестоящий начальник будет раздражен, если ему сообщить о реальной или потенциальной проблеме. Как указано выше, от способа обмена руководителя с подчиненными информацией в значительной мере зависит поведение последних. Подобным образом может иметь место точка зрения, по которой "проблемы — это плохо", ибо гораздо важнее "хорошо выглядеть". Люди могут усваивать такую позицию от своих коллег.

Руководитель может отвергнуть тот или иной курс действий в силу личных пристрастий или лояльности по отношению к кому-то. Он может решить не прекращать сомнительные инвестиции или проект, поскольку поддерживал их на протяжении долгого времени. В результате ему будет трудно объективно оценить текущее состояние освоения капиталовложений или проекта. Подобным образом менеджер может решить поддержать или не поддержать определенный проект, поскольку руководитель этого проекта ранее не поддержал выдвинутый менеджером проект. Установлено, что многочисленные психологические факторы и личностные особенности сказываются на процессе принятия решений. Принятие управленческих решений во многих отношениях является искусством нахождения эффективного компромисса. Выигрыш в одном почти всегда достигается в ущерб другому. Решение в пользу продукции более высокого качества влечет за собой рост издержек; некоторые потребители будут довольны, другие перейдут на менее дорогостоящий аналог. Установка автоматической производственной линии может снизить общие издержки, но одновременно привести к увольнению лояльных рабочих. Упрощение технологии может позволить фирме использовать неквалифицированных рабочих. В то же время упрощенная работа может оказаться настолько утомительной, что работ разочаруются, вследствие чего, как можно ожидать, возрастут прогулы и текучее кадров и, возможно, снизится производительность.

Проблема процесса принятия решений состоит в сопоставлении минусов с плюсами целях получения наибольшего общего выигрыша. Часто руководителю приходил выносить субъективное суждение о том, какие негативные побочные эффект допустимы при условии достижения желаемого конечного результата. Однако, некоторые негативные последствия никоим образом не могут быть приемлемым для руководителей организации. Пример: нарушение закона или этических норм. В подобных случаях, когда выбираются критерии для принятия решения, негативные последствия следует трактовать как ограничения.

5. **Взаимозависимость решений.** В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны. Единичное важное решение почти наверняка может потребовать сотен решений менее значительных. Если, к примеру, организация решает перевести штаб-квартиру в другой штат, она должна также принять решения о том, как компенсировать перемещение работникам, покупать или не покупать новую мебель, кого нанимать на новые должности и вакансии в результат перебазирования, выяснить, заставят ли законы о налогообложении в другом штат менять процедуры бухгалтерского учета и т. п.

Крупные решения имеют последствия для организации в целом, а не только для сегмента, непосредственно затрагиваемого тем или иным решением. Если производственная фирма решает приобрести новое и более производительно оборудование для завода, она должна также найти способ увеличения сбыта продукции. Таким образом, закупка нового оборудования должна отразиться не только на производственном отделе, но также решающим образом на отделах сбыта и маркетинга.

Способность видеть, как встраиваются и взаимодействуют решения в системе управления, становится все более важной по мере продвижения на верхние этажи власти. Менеджеры, находящиеся на нижних уровнях иерархии, но проявляющие способность разглядеть взаимозависимость решений, т. е. видеть "всю картину" зачастую и становятся кандидатами на повышение.

**2 Этапы рационального принятия решений**

# 2.1 Выработка цели принятия решения

Цель — это состояние объекта управления, к достижению которою стремится организация Можно дать и иное определение цель— те направления деятельности организации, реализуя которые она осуществляет свою миссию.

Действительно, деятельность организации направлена на достижение определенных результатов, которые бы изменили состояние объекта управления Цели, стоящие перед организацией, определяются системой ценностей се высшего руководства, миссией организации и реальными условиями, в которых она функционирует. Естественно, что объективно необходимые цели должны быть конкретны, реальны и контролируемы.

Конкретность означает, что цель должна содержать вполне осязаемые, ощутимые результаты, которые предполагается достичь,— экономические, социальные, научно-технические и др. В идеале требование конкретности предполагает количественное выражение цели, хотя, разумеется, далеко не все цели в социальной и особенно духовной сферах общества удается выразить количественно.

Реальность цели означает ее достижимость, что связано с полным обеспечением ее ресурсами, с правильно выбранной стратегией достижения, эффективностью управления.

Если соблюдены требования конкретности и реальности, то движение к цели и ее достижение вполне контролируемы. Для реализации требования контролируемости цели большое, если не решающее, значение имеет обеспеченность информацией, особенно обратной, осведомляющей субъект управления о ходе течения заданного процесса. Своевременная и качественная переработка осведомляющей информации, ее преобразование в информацию, содержащую корректирующие команды, позволяет вовремя устранить отклонения в движении системы к заданной цели.

Цели организации бывают различных видов, например стратегические и тактические Стратегические цели формируются при определении долговременной политики развития организации, а тактические — при решении оперативных задач управления.

Естественно, что при формировании тактических целей учитываются стратегические цели организации. Более того, тактические цели ставятся организацией для обеспечения достижения ее стратегических целей. В то же время совокупность тактических целей при их анализе может оказывать влияние на корректировку стратегических целей.

Цели могут быть траекторными и точечными. Траекторные (их еще называют направляющими) определяют общее направление, в котором должно изменяться состояние управляемого объекта. В то же время точечные цели формулируются как стремление достичь вполне конкретного результата.

Существуют цели истинные и цели мнимые. Организация воспроизводственного процесса в хозяйственном субъекте в соответствии с мнимыми целями, как правило, приводит к банкротству, т.е. умиранию системы. В связи с этим задача формирования истинной цели исключительно актуальна

Цели могут быть различных иерархических уровней. Под иерархией понимается расположение частей или элементов целого в порядке от высшего к низшему.

Иерархия — это определенный тип системы, основанный на предположении, что элементы системы могут группироваться в группы или уровни. ЛПР создают иерархию обычно для того, чтобы уменьшить познавательные усилия и облегчить процесс принятия решения. Самая простая иерархия — линейная

Преимущества иерархии:

* иерархические представления системы могут использоваться для описания того, как влияет изменение приоритетов на верхних уровнях на приоритет элементов верхних уровней,
* иерархия предоставляет более подробную информацию о структуре и функциях на нижних уровнях и обеспечивает рассмотрение целей на высших уровнях;
* естественные системы, составляемые иерархически, строятся эффективнее, чем системы, собранные в целом,
* иерархии устойчивы и гибки.

Главная цель устанавливается на вершине иерархии, их подцели — непосредственно под ними, на самом нижнем уровне размещаются возможные ресурсы. Ресурсы системы — это все то, что может использоваться для достижения целей и находится внутри системы.

При характеристике ресурсов системы надо оценивать не только их наличие, но и степень использования, принимая во внимание, что использование ограниченных ресурсов на одном из участков означает потерянные возможности на другом участке

Если целью 0-го уровня считать генеральную цель, например обеспечение производства конкурентоспособной продукцией, то целями 1 -го уровня могут быть реструктуризация производства, введение в действие новой технологической линии, повышение квалификации специалистов, изменение системы материального стимулирования работников и т. д.

Цели 1-го уровня в свою очередь могут представляться в виде совокупности целей 2-го уровня и т.д.

Основной метод структуризации системы целей — метод построения дерева целей, базирующийся на принципах дедуктивной логики. Разработка осуществляется путем последовательной декомпозиции главной цели на подцели. [5, c. 121]

С помощью дерева целей сложные решения иерархически расчленяются на элементы, причем цели становятся более конкретными по мере того, как ветвление продвигается вниз. При построении дерева целей должны соблюдаться:

* соподчиненность, полнота, согласованность и непротиворечивость целей в дереве (это обеспечивается методикой его построения, основанной на последовательном развертывании основной цели на множество подцелей),
* определенность, обеспечиваемая возможностью оценки достижения целей в количественной форме;
* конкретность цели, т с. цели должны выражаться в конкретных показателях;
* реальность, т.е. имеющиеся средства и ресурсы должны быть достаточными для выполнения цели в определенные сроки;
* комплексность, обеспечивающая единство научных, социальных, технических, экономических и производственных требований

Цель должна излагаться однозначно, формулироваться набором ключевых слов в терминах событий.

Для того чтобы поставленная организацией цель была конкретизирована, целесообразно указывать также временной интервал ее достижения. С этой точки зрения цели бывают долгосрочными, среднесрочными, краткосрочными.

Долгосрочные цели более характерны для стратегического планирования, краткосрочные — для тактического, среднесрочные могут использоваться как при стратегическом, так и при тактическом планировании.

Цели, которые ставит перед собой организация, охватывают основные аспекты ее деятельности. Так, в их число могут входить цели, характеризующие желаемое состояние организации в регионе:

* экономических показателей (доход, прибыль, рентабельность);
* успешности маркетинга (объемы продаж, доля рынка, уровень конкуренции);
* производства (ассортимент и объемы производимой продукции, развитие производственных мощностей и технологий, производительность, качество продукции);
* финансов (структура капитала, активы, выпуск акций, выплаты дивидендов),
* совершенствования продукции (изделие, отдельный модуль, отдельные характеристики, дизайн),
* организационных структур (дивизиональная структура, открытие нового филиала, финансово-промышленная группа);
* кадров (повышение профессионального уровня, стабильность коллектива),
* социальных условий (медицинское обслуживание, условия труда, условия отдыха). [6, c. 147]

Процесс формирования целей может идти в противоположном направлении — от целей менее высокого иерархического уровня к целям более высокого уровня. При таком подходе может быть использован метод составления аналитических обзоров, поскольку он может дать много целей более низких иерархических уровней, которые впоследствии обобщаются до уровня более общего характера. Распространенным методом построения (структуризации) системы целей является метод мозгового штурма.

# 2.2 Проведение комплексной диагностики ситуации и определение проблемы

Хорошо известно, что необходимость в принятии решения возникает только при наличии некоторой проблемы. Существуют два подхода к определению понятия «проблема».

Во-первых, проблема понимается как расхождение между действительным и желаемым при неизвестных способах преодоления этого расхождения. В жизни организаций такие проблемы возникают, если фактические результаты их деятельности не соответствуют требуемым или, другими словами, когда цели деятельности организации не достигнуты. Примером подобных проблем является уменьшение ниже допустимого уровня таких показателей, как прибыль, объем продаж, качество товаров или доля фирмы на рынке. Будем называть их проблемами функционирования организации.

Во-вторых, проблема часто понимается как потенциальная возможность. В этом смысле проблема означает расхождение между действительным и потенциально возможным при неизвестных способах преодоления этого расхождения. В жизни организаций такие проблемы возникают, если фактические результаты их деятельности ниже, чем потенциально возможные, или, другими словами, когда не реализуется потенциал организации, даже если ее дела идут хорошо, и все цели деятельности успешно достигаются. Например, если некоторая фирма получила достаточно высокую, однако не максимально возможную прибыль, или если фирма занимает лидирующее положение на рынке, но имеет возможность улучшить его и еще сильнее укрепить свои позиции, то можно сказать, что в деятельности этой фирмы также имеются проблемы, Но это проблемы совсем иного рода. Назовем их проблемами развития организации.

Следует отметить, что потенциал организации, как правило, значительно превосходит желаемые результаты деятельности. Как известно, рациональность людей ограничена, и руководители организаций редко стремятся работать «на грани возможного», ограничиваясь постановкой достижимых целей. Одним словом, реальные цели деятельности обычно проще, чем потенциальные возможности организации. Тем не менее мудрый руководитель всегда видит перспективу. Чтобы выжить в условиях жесткой конкуренции, руководители обязаны не только своевременно распознавать и решать проблемы функционирования организации, а непременно думать об их развитии и стремится к реализации всех потенциальных возможностей.

Мы установили, что проблема — это некоторое противоречие. Чтобы решить проблему, ее сперва необходимо определить, т.е. «увидеть» возникшее противоречие и установить его причины. Определение проблемы — первый шаг на пути ее решения. Как известно, правильно определить проблему — значит наполовину ее решить. Это непростая задача для руководителя. Организация — это сложная система, поведение которой зависит от большого числа взаимосвязанных и неопределенных факторов. Каждый из них может стать причиной проблемы. Более того, проблемы могут возникать как результат совместного действия либо «взаимодействия» различных по своей природе факторов. Это явление известно под названием эффект отрицательной сннергии, когда несколько факторов как бы «накладываются» друг на друга и образуют настолько неблагоприятное сочетание, что эффективность деятельности организации резко падает. Поэтому определение проблемы — это сложная процедура, которая, в свою очередь, состоит из нескольких фаз и требует принятия промежуточных решений. Среди этих фаз выделяют две основные — выявление и диагноз проблемы.

Первая фаза — выявление проблемы, т.е. определение ее симптомов. Понятие «симптом» означает некоторый признак, который указывает на появление проблемы и понимается как отклонение реальных оценок показателей эффективности организации от желаемых или потенциально возможных значений. Например, к типичным симптомам проблем функционирования коммерческих организаций относятся низкие значения прибыли, объема продаж, качества товаров, производительности труда или, напротив, высокие издержки и текучесть кадров. [3, c. 128]

Определение симптомов позволяет установить наличие проблемы, но не отвечает на вопрос о причинах ее возникновения. Дело в том, что любой симптом может быть обусловлен многими факторами, влияющими на эффективность организации. Например, объем продаж фирмы может уменьшиться вследствие изменения потребительского спроса или снижения качества товаров, которое, в свою очередь, зависит от квалификации рабочих, организации их труда, качества и технологий обработки используемых материалов. Поэтому после определения симптомов следует избегать импульсивных решений и поспешных действий для немедленного устранения проблемы. Чтобы определить истинные причины «болезни» своей организации, руководитель должен глубоко проникнут в суть проблемы, изучив реальное состояние дел и влияние всех факторов на организационную эффективность.

Поэтому необходима вторая фаза — диагноз проблемы, т.е. установление причин ее возникновения. Поскольку в общем случае проблема понимается как снижение эффективности организации, то ее причину следует искать среди факторов, которые влияют на эффективность операций в этой организации. Как известно, существуют три группы таких факторов: качество ресурсов, способы и условия их применения. Сбор полезной и достоверной информации о значениях этих факторов и составляет сущность процесса диагноза проблемы. Эта информация требуется для того, чтобы установить конкретный перечень факторов, послуживших причиной появления проблемы, и выделить среди них управляемые факторы, из которых будет формироваться множество альтернатив для принятия решения. Например, причиной снижения объема производства на предприятии могут быть устаревшее оборудование (качество ресурсов), нерациональная организация процесса производства (способы применения ресурсов) или низкая надежность поставщиков (условия применения ресурсов). В зависимости от того, что на самом деле является причиной проблемы, в дальнейшем могут быть приняты решения о замене оборудования, оптимизации производственных операций или выборе новых поставщиков. Таким образом, конечная цель диагноза— выявить управляемые факторы, на которые должен повлиять руководитель, чтобы решить проблему.

**2.3 Поиск, оценка и выбор альтернатив**

Этап разработки альтернатив необходим для формирования исходного множества вариантов, предъявляемых для выбора. Обычно сформулированная цель принятия решения может быть достигнута разными способами, из которых требуется выбрать наилучший или хотя бы достаточно хороший. Возможные способы достижения поставленной цели называются альтернативами. Поскольку принятие решения— это выбор альтернативы, то для существования самой задачи принятия решения необходимо наличие по крайней мере двух альтернатив.

К множеству альтернатив предъявляются противоречивые требования. С одной стороны, это множество «заполняет пустоту» между существующей проблемой и желаемым результатом выбора. Поэтому оно должно быть как можно более широким, чтобы обеспечить лицу, принимающему решения, (ЛПР) свободу выбора решений и свести к минимуму возможность «упустить» наилучшее решение проблемы. В идеале желательно выявить все возможные способы действий, позволяющие устранить причины проблемы и достигнуть цель управления организацией. С другой стороны, знания и способности людей, а также ресурсы и время, отводимые на принятие решения, всегда ограничены. Поэтому множество альтернатив должно быть обозримым для ЛПР и, следовательно, достаточно узким, что позволит выполнить сравнительную оценку альтернатив быстро и экономно. Чаще всего в реальных ситуациях принятия решений именно так и происходит. Как показывает практика, обычно для серьезного рассмотрения руководители ограничивают число вариантов выбора всего несколькими альтернативами, которые представляются им наиболее интересными и желательными.

Для удовлетворения этих требований при формировании множества альтернатив целесообразно придерживаться следующих рекомендаций.

Во-первых, путем анализа всех ограничений необходимо выделить множество допустимых решений. Исключение из рассмотрения недопустимых или практически нереализуемых вариантов, которые не удовлетворяют хотя бы одному из установленных ограничений, позволяет резко сократить исходное множество альтернатив. Очевидно, что решение проблемы всегда находится среди допустимых вариантов выбора.

Во-вторых, множество допустимых решений может оставаться достаточно обширным, что затрудняет анализ и сравнение альтернатив. Поэтому это множество подвергается дальнейшему сокращению путем исключения таких вариантов, которые, по мнению лица, принимающего решения (ЛПР), «очевидно непригодны» с точки зрения цели принятия решения. Обычно для этого ЛПР использует интуицию, логические суждения или эвристические правила, например стратегию «удаления по аспектам», когда из рассмотрения исключаются альтернативы с очень низкими оценками по отдельным атрибутам (показателям). Например, рассматривая возможных кандидатов для назначения на должность, руководитель может сразу вычеркнуть тех, кто не имеет достаточного опыта работы, невзирая на их преимущества перед остальными кандидатами.

В-третьих, среди оставшихся альтернатив следует исключить такие, которые на первый взгляд заслуживают внимания, но при более детальном анализе оказываются заведомо хуже, чем какое-либо другое решение. Обычно для выявления этих альтернатив ЛПР оценивает различные свойства рассматриваемых вариантов и удаляет те из них, которые по всем показателям «не лучше» и хотя бы по одному показателю «хуже», чем некоторое допустимое решение. Например, при сравнении двух кандидатов один из них может оказаться объективно хуже другого, поскольку имеет меньший опыт работы в этой должности «при прочих равных условиях». Действуя таким способом, часть альтернатив также можно удалить. Оставшиеся альтернативы называются эффективными, и только среди них следует искать оптимальное или удовлетворительное решение. [8, c. 78]

Определение эффективных альтернатив на начальной стадии решения задачи возможно, если их число невелико и они сравнительно легко поддаются оцениванию ЛПР или экспертами. В противном случае выявление эффективных решений представляет собой непростую задачу, которая решается специальными методами на последующих этапах принятия решения.

Подобная трехфазная процедура формирования исходного множества альтернатив является циклической, т.е. предполагает возврат к «старому» в случае появления новых идей, получения дополнительной информации о проблеме, изменения предпочтений ЛПР или выявления противоречий в его суждениях.

Полезным инструментом для разработки альтернатив могут стать **методы поиски идей,** которые зародились в теории решения изобретательских задач и успешно применяются для решения проблем организации. Отметим среди них такие методы, как мозговая атака, синектика, ликвидация тупиковых ситуаций и морфологический анализ. [9, c. 121]

После разработки списка всех альтернатив следует переходить к их оцениванию. Под оцениванием будем понимать процесс получения оценок, т.е. некоторых значений, которые показывают уровень или «силу» различных свойств альтернатив, предъявляемых для выбора. Каждая альтернатива обладает определенным набором свойств, называемых атрибутами. Эти свойства характеризуют достоинства и недостатки альтернатив либо их общую ценность для ЛПР. Следовательно, чтобы сравнить альтернативы между собой и принять решение, ЛПР должно получить оценки всех или наиболее важных атрибутов.

Состав и содержание атрибутов зависят от природы объектов, выступающих в роли альтернатив. Если рассматриваемые объекты представляют собой процессы, допустим способы проведения коммерческих, финансовых или производственных операций, то их свойства описываются с помощью показателей эффективности. Например, при выборе инвестиционного проекта руководитель организации может оценивать эффективность альтернативных вариантов по таким показателям, как срок окупаемости, расчетная норма прибыли и чистая приведенная стоимость инвестиций. Если объекты выбора — это некоторые явления (люди, материалы, объекты недвижимости, технические системы, информация и т.д.), то их свойства описываются с помощью набора показателей качества. Например, при покупке автомобиля мы оцениваем его качество по таким показателям, как мощность, надежность, безопасность, комфортабельность и другим. Таким образом, в зависимости от того, какие атрибуты используются для описания альтернатив, результатом процесса оценивания будет одна или несколько оценок каждой альтернативы.

Оценки альтернатив могут быть частными и общими, объективными и субъективными, прямыми и косвенными, количественными и качественными. Частные оценки — это значения частных показателей эффективности или качества, характеризующих отдельные свойства альтернатив. Общие оценки — это значения обобщенных показателей или функций полезности, которые характеризуют предпочтительность альтернатив в целом с учетом всех достоинств и недостатков, т.е. частных оценок этих альтернатив. Объективные оценки получают путем измерений, вычислений, проведения экспериментов, т.е. с помощью «объективных» моделей реальных процессов и явлений. Субъективные оценки— это суждения человека или группы людей, которые выносятся с помощью их знаний, опыта, интуиции, умозаключений, т.е. собственной «субъективной» модели сложившейся ситуации. Поэтому на получение субъективных оценок сильно влияют память, мышление, восприятие человека и другие психические процессы. Прямые оценки получают путем непосредственного измерения значений атрибутов с помощью приборов или субъективных суждений человека. В этом случае говорят об использовании первичных измерений для оценивания альтернатив. Косвенные оценки получают с помощью формул, алгоритмов, имитационных моделей, логического вывода, позволяющих определить значения атрибутов на основе известных величин, полученных первичными измерениями. Количественные оценки — это значения атрибутов, выраженные в шкале интервалов, шкале отношений или абсолютной шкале. Другими словами, для получения количественных оценок показателей эффективности или качества используется любая метрическая шкала. Качественные оценки— это значения атрибутов, выраженные в номинальной или порядковой шкале. Качественные оценки обычно представляются на естественном языке или в виде баллов, соответствующих различным уровням того или иного свойства альтернатив.

В действительности атрибуты описывают не сами альтернативы как таковые, а последствия, связанные с их выбором. Поэтому можно сказать, что оценивание альтернатив — это оценивание их последствий. Основная трудность при этом заключается в том, что оценки каждого возможного решения требуется получить до того, как оно будет принято и реализовано. Например, если принимается решение о выпуске нового вида продукции, то оценить объем продаж и ожидаемую прибыль с учетом потребительского спроса и действий конкурентов необходимо заблаговременно, а не после того, как в производство будут вложены значительные средства. Поэтому возникает интересное противоречие. Чтобы принять решение, необходимо оценить все альтернативы. Однако сделать это мы можем только после их реализации, а должны гораздо раньше— перед тем, как принять решение. Единственный способ разрешить указанное противоречие — построить модель процесса реализации решений.

# 2.4 Принятие решения и организация его исполнения

Процесс принятия решения не заканчивается после выбора альтернативы. Решение — это результат творческого мышления человека, модель его будущих действий. Однако для достижения поставленной цели любое решение должно быть реализовано, поскольку «реальная ценность решения становится очевидной только после его осуществления» [7, с. 124]. На этапе реализации из интеллектуальной концепции, представленной на бумаге или в сознании руководителя, решение превращается в конкретное действие. Другими словами, реализация решения — это некоторая операция, направленная на достижение цели организации. Причем проведение этой операции может потребовать принятия множества других решений, обеспечивающих выполнение «главного» решения. Например, если принято инвестиционное решение о строительстве нового предприятия, то реализация этого решения, в свою очередь, требует принятия решений о видах выпускаемой продукции, выборе местоположения предприятия, его организационной структуре, поставщиках ресурсов, закупке оборудования, наборе персонала и т.д. Первым шагом на пути реализации любого управленческого решения является его согласование и утверждение.

Эффективность процесса реализации решения повысится, если оно будет признано теми людьми, которых оно затрагивает. Однако признание решения редко достигается автоматически. Поэтому необходимым условием реализации является согласование управленческих решений, которое представляет собой процедуру достижения признания другими людьми предлагаемого решения проблемы. Любое решение должно быть признано двумя группами людей: а) руководителями других подразделений и организаций, на деятельность которых может повлиять данное решение, и б) исполнителями (подчиненными), которые будут его выполнять.

Необходимость согласования решений с другими руководителями обусловлена разделением труда в любой организации. Обычно важные решения, затрагивающие всю организацию, осуществляются различными отделами, службами и подразделениями. Поэтому появляется возможность того, что решение, будучи выгодным для организации в том или ином смысле, может отрицательно повлиять на некоторые подразделения и даже помешать достижению поставленной цели. Более того, цели и результаты деятельности различных подразделений часто противоречивы, и если какое-то из них заботится только о собственной выгоде, не принимая во внимание интересы других подразделений и организации в целом, то общий результат может быть нежелательным. По этим причинам согласование важных решений с другими руководителями проводится для достижения ситуации «равновесия» между интересами подразделений, которые всегда необходимо учитывать, и целями всей организации, которые остаются основным критерием выбора решений. Следовательно, принятое решение может не быть окончательным. В процессе согласования в него может быть внесено много изменений.

Вторым аспектом согласования является признание решения подчиненными, которые должны его выполнять, ибо реальным решением является то, которое фактически осуществляется исполнителями. Однако многие руководители организаций, пользуясь законной властью, пренебрегают этим фактором, отдавая распоряжения и требуя их исполнения, не советуясь со своими подчиненными и не убеждая их в правильности своего решения. Такой подход совершенно оправдан в условиях дефицита времени или в случае принятия запрограммированных решений. Тем не менее, шансы на успешную реализацию любых решений значительно возрастают, когда причастные к этому люди внесли в решение свою лепту и искренне верят в то, что делают. Если подчиненные не участвуют в подготовке того или иного решения, то у них возникает чувство отчуждения, связанное с тем, что это решение подготовлено другими людьми. Поэтому большую роль в деятельности руководителя играет не только разъяснение отдаваемых распоряжений, но и личное влияние на подчиненных путем их убеждения и привлечения к процессу подготовки управленческих решений.

Если полномочия по принятию решения были переданы ЛПР от владельца проблемы (вышестоящего руководителя), то принятое решение должно быть утверждено. Утверждение — это одобрение решения теми лицами, которые имеют на это право и несут юридическую ответственность за последствия этого решения.

Лицо, утверждающее решение, может использовать одну из четырех возможностей, а именно: 1) одобрить решение, 2) отвергнуть его, 3) потребовать дополнительную информацию или 4) предложить продолжить анализ проблемы. Если руководитель удовлетворен, то он подпишет решение и вернет его в аппарат управления (штаб), который доведет решение до всех участвующих в его исполнении подразделений. Если процесс принятия решения был выполнен правильно, то утверждение решения обычно становится формальностью. Полный отказ утвердить решение — относительно редкое явление, потому что он указывает на серьезные недостатки в процессе принятия решения. В остальных случаях руководитель может отложить утверждение решение до полного выяснения всех деталей или проведения дополнительного анализа новых альтернатив. После утверждения решение приобретает силу закона и становится обязательным для выполнения.

Вместе с тем успех в реализации управленческих решений зависит от множества других факторов, таких как признание подчиненными фактического права руководителя отдавать приказы и распоряжения (т.е. признание его власти), разработка плана реализации решения, организация взаимодействия и мотивирование исполнителей, контроль их деятельности, коммуникация, осуществление властных полномочий и руководство подчиненными. Таким образом, реализация решений требует от руководителей выполнения всех функций управления организацией (планирования, организации деятельности, мотивации и контроля) с помощью основных «связующих» процессов (руководства, принятия решений и обмена информацией).

# 2.5 Контроль за реализацией управленческого решения

Заключительным этапом разработки и реализации решения является контроль. Контроль — это одна из основных функций управления, представляющая собой процесс обеспечения достижения целей, поставленных организацией, обеспечения реализации принятых управленческих решений. При помощи контроля руководство opганизации определяет правильность своих решений и устанавливает потребность в их корректировке. [2, c. 458]

Процесс контроля, с одной стороны,— это процесс отслеживания хода выполнения принятых управленческих решений и оценки достигнутых результатов в ходе их выполнения. С другой стороны, процесс контроля — это процесс установления стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и их отклонения от установленных стандартов. Именно результаты контроля являются основанием для руководителей организации корректировать ранее принятые решения, если отклонения в ходе реализации ранее принятых решений значительны.

Отсутствие надежной системы контроля и, как следствие, эффективной обратной связи может привести организацию к кризисной ситуации. Если принятое решение оказалось недостаточно эффективным или ошибочным, то именно хорошо отлаженная система контроля может позволить своевременно это установить и внести коррективы в действия организации. Хорошо отлаженная система контроля своевременно выявляет проблемы.

Содержание контроля проявляется в выполняемых им функциях: диагностики состояния дел, ориентирования, стимулирования, корректировки действий, распространения передового опыта, осуществления авторского надзора, а также педагогической и правоохранительной.

Диагностическая функция контроля состоит в выявлении фактического состояния дел по выполнению принятого решения; ориентирующая направлена на указание ориентиров, т.е. тех проблем, которые в данный момент заслуживают наибольшего внимания; стимулирующая функция контроля проявляется в выявлении и вовлечении в работу всех неиспользованных резервов, и в первую очередь человеческого фактора.

Корректирующая функция контроля заключается в уточнении самого решения, если обстановка изменилась. Сделать это следует на месте, не откладывая в долгий ящик. Руководитель должен сознавать, что фактическое положение есть результат проверки принятых им решений. Появляется парадоксальная ситуация: руководитель считает, что проверяет работника, а последний уже проверил своей работой руководителя.

Авторский надзор — это одна из функций контроля, в ходе которого
ЛПР не только проявляет внимание к воплощению замысла, но и критически оценивает упущения, обсуждает с заинтересованными лицами сомнения, учится, повышает свою квалификацию. Контроль выполняет в этом случае педагогическую функцию.

Контролю свойственна и правоохранительная функция, так как руководитель должен стоять на позиции соблюдения и защиты существующих норм права.

В менеджменте контроль подразделяется на предварительный, текущий и заключительный.

В зависимости от выполняемых функций и особенностей проведения при выборе и реализации управленческих решений выделяют контроль предварительный, направляющий, фильтрующий и последующий.

Методы предварительного контроля исполняются до начала выполнения решения, что позволяет определить качественные, количественные и структурные характеристики оптимального варианта его реализации. Задача предварительного контроля — установить, верно ли сформированы цели, определены предпосылки и стратегии

Направляющий контроль применяется от начала практического осуществления решения до завершающего этапа. Он включает измерение, сравнение, оценку объекта, выработку и исполнение корректирующего действия, направленного на достижение конечного результата.

Метод фильтрующего контроля применяется в разовом порядке в ходе реализации решения. В его содержание входит приостановление выполнения решения на каком-либо участке при резких отклонениях фактических результатов от запланированных.

Метод контроля по результатам (последующий контроль) применяется по исполнению решения и полезен для учета нюансов работы, ее результатов на будущее.

В организации может осуществляться непрерывный контроль за реализацией принятых решений в условиях применения соответствующей электронно-вычислительной техники и математического обеспечения Это становится возможным при наличии постоянной обратной связи на базе автоматизированной системы связи между конкретными органами и исполнителями Сравнения могут проводиться за значительные отрезки времени и способствовать повышению объективности контроля.

Процесс контроля включает четыре стадии:

* установление норм деятельности,
* сбор данных о фактических результатах;
* сравнение и оценка фактического и ожидаемого итогов выполнения;
* разработка и реализация корректирующих действий.

Нормы функционирования устанавливаются в ходе составления плана. На этапе организации контроля выделяются точки наблюдения — индикаторы отклонения поведения объекта контроля от нормы функционирования.

Эффективный контроль основан на прогнозировании результатов, должен быть ориентирован на перспективу, иначе может стать формальным и даже бесполезным Сбор данных о фактическом исполнении решений — обеспечивающий этап контроля, наилучшая его форма — использование современных технических средств снабжения определенной информацией. Сравнение и оценка фактических и ожидаемых результатов должны осуществляться на основе качественной информации Разработка корректирующих действий осуществляется на основе сигнальной информации. При этом вскрываются причины отклонений, предлагаются альтернативные варианты их преодоления.

# 3 Модели и методы принятия управленческих решений и их использование в отечественном менеджменте

# 3.1 Основные методы принятия управленческих решений

В теории принятия управленческих решений используются разнообразные методы, среди которых выделяют аналитические, статистические, математического программирования, эвристические, экспертные, ситуационные и ряд других. Каждый метод основан на использовании специально разработанных моделей. Так, например, аналитические методы основаны на моделях, представляющих требуемый набор аналитических зависимостей, топологические методы используют элементы теории графов - сетевую модель.

**Аналитические методы** основаны на работе руководителя или специалиста с набором аналитических зависимостей. Эти зависимости определяют соотношение между условиями выполнения задачи и ее результатами в виде формул, графиков, логических соотношений. В деятельности организации имеется много типовых зависимостей, имеющих объективный характер [9, с. 268]:

* зависимость между спросом и предложением;
* зависимость жизненного цикла продукции от времени;
* зависимость производительности труда от квалификации персонала;
* зависимость стиля управления от характера деятельности компании;
* зависимость качества управленческих решений от полноты и ценности информации.

Хотя практически каждый руководитель имеет некоторый набор таких зависимостей (выработанных интуитивно или полученных в результате обучения), многие эффективные зависимости так и остаются неизвестными ряду руководителей. Большой набор эффективных зависимостей является ценным ресурсом и обычно объявляется конфиденциальной информацией конкретной организации.

**Статистические методы** основаны на использовании информации о прошлом удачном опыте ряда организаций для разработки и реализации управленческих решений. Необходимые для статистических методов данные могут быть получены как по результатам реальных действий, так и путем статистического моделирования (т.е. выработанных искусственно).

**Математический метод** (метод математического программирования) позволяет рассчитать лучший вариант управленческого решения по заданным критериям оптимальности. ЛПР вводит в компьютер набор ситуаций, подлежащих изменению, и критерии. На базе математических соотношений соответствующая компьютерная программа позволяет либо разработать новое решение, либо выбрать подходящее из набора альтернативных решений.

Метод математического программирования хорошо работает при наличии четко сформулированной цели.

Решение ряда сложных управленческих проблем характеризуется тем, что многие из переменных, входящих в проблему, носят качественный, символический характер, или характер общих соображений, решение этих проблем в большинстве случаев основано на применении эвристических методов решения [1, с. 241].

Эвристический метод решения состоит из трех основных частей: первая классифицирует тип проблемы, подлежащей решению, вторая разбивает большую проблему на меньшие проблемы, если большая или основная проблема не может быть решена, и третья направлена на применение соответствующей техники решения проблем.

В классическом применении эвристических программ для решения проблем создается библиотека приемов для решения соответствующих классов проблем. В общих чертах эвристический метод характеризуется следующим:

1. Определяется главная проблема.
2. Определяется тип главной проблемы.
3. Применяется соответствующая техника решения проблем,
которая может подойти для данного типа проблем.

Если этого не происходит, то выделяются подпроблемы, которые классифицируются по типам и соответствующим методам решения, применяемым для каждого из этих типов. Если каждая из подпроблем может быть решена, то, следовательно, существует общее решение главной проблемы.

Если каждая подпроблема не может быть решена, то те проблемы, которые не могут быть решены, в свою очередь делятся на подпроблемы низшего класса, которые снова разбиваются на типы в соответствии с существующей техникой решения. Проведенная выше процедура решения может продолжаться до тех пор, пока:

* решение проблем на всех уровнях не позволит получить решения главной проблемы;
* не устанавливается, что главная проблема или известная ее часть в принципе неразрешимы.

Необходимо отметить, что эвристические методы решения не гарантируют получения решения управленческой проблемы во всех случаях. Кроме того, решение, которое может быть получено, необязательно будет оптимальным решением, поскольку целью метода является не столько выбор лучшего варианта из многих возможных, сколько нахождение решения путем использования того или иного известного метода. Вместе с тем, мы часто, сами, не подозревая того, применяем эвристические методы поиска решения, испытывая различные подхода к управленческой проблеме, разбивая ее на части и находя решения отдельных частей в случае, когда проблема целиком не поддается решению.

При разработке управленческих решений широкое использование находит метод сценариев, дающий возможность оценить наиболее вероятный ход развития событий и возможные последствия принимаемых решений.

Метод сценариев предполагает создание технологий разработки сценариев, обеспечивающих более высокую вероятность выработки эффективного решения в тех ситуациях, когда это возможно, и более высокую вероятность сведения ожидаемых потерь к минимуму в тех ситуациях, когда потери неизбежны.

Сценарии развития анализируемой ситуации, разрабатываемые специалистами, позволяют с тем или иным уровнем достоверности определить возможные тенденции развития, взаимосвязи между действующими факторами, определить картину возможных состояний, к которым может прийти ситуация.

С одной стороны, профессионально разработанные сценарии позволяют более полно и отчетливо определить перспективы развития ситуации, как при наличии управляющих воздействий, так и при их отсутствии. С другой стороны, сценарии позволяют своевременно осознать опасности, которые могут быть следствием неудачных управленческих воздействий или неблагоприятного развития событий.

Активизирующие методы имеют несколько вариантов практического использования [8, с. 214]. К активизирующим методам относятся две группы методов:

* методы психологической активизации;
* методы подключения новых интеллектуальных источников.

К психологическим методам относятся:

* конференции идей;
* методы мозговой атаки;
* методы вопросов и ответов.

Методы подключения новых интеллектуальных источников основаны на приобщении человека к коллективному мышлению под контролем высококвалифицированного специалиста или искусственного интеллекта. К ним относятся:

* теоретико-игровой метод;
* метод наставничества;
* работа с консультантами.

Приведем краткую характеристику некоторых из этих методов.

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

* запрещается любая критика;
* ограничивается число участников (4-12 человек);
* формулируется 1-2 независимые друг от друга задачи;
* ограничивается время обсуждения (30-50 минут);
* ведется запись всех без исключения предложений.

Метод мозговой атаки основан на стимулировании мышления на уровне подсознания. Считается, что подсознание является неиссякаемым источником неосознанного появления блестящих идей. Базовые правила проведения мозговой атаки примерно такие же, как и в методе конференции идей. Отличия проявляются в сущности метода - решении двух задач:

* генерирования новых идей;
* анализ и оценка предложенных идей.

Соответственно формируются две разные группы: группа генераторов идей и группа аналитиков. Группа генераторов идей состоит из 4-15 человек, но может быть и больше. Полезно включение в состав группы людей с богатым воображением, профессии которых далеки от решаемой проблемы. В процессе проведения мозгового штурма исключается оценка высказываемых идей, которая проводится позже группой аналитиков.

Метод вопросов и ответов основан на предварительном составлении набора вопросов, ответы на которые могут сформировать новый подход к решаемой проблеме. Активизирующие вопросы для данного метода должны быть хорошо продуманы и составлены таким образом, чтобы они позволяли найти новые направления решения по поставленной задаче.

Теоретико-игровой метод применяется при большом объеме информации, трудности ее обработки и недостатке времени для решения проблемы. Этот метод основан на создании человеко-машинной системы разработки решений. Использование большого интеллектуального потенциала в виде программного и информационного обеспечения поддержки решений, позволяет назвать эту систему плодотворной. Кроме того, после каждого сеанса игры теоретико-игровой метод позволяет вносить необходимые корректировки в модель системы управления - компьютерную модель организации.

Эта модель представляет собой набор следующих данных:

* законодательные акты;
* справочные данные;
* имитационная модель организации;
* методики экономического расчета и прогнозирования;

- банк данных по решениям в аналогичных ситуациях (в данной организации и других организациях).

Участники игрового сеанса вводят компьютер свои максимальные требования в соответствии с решаемой задачей. После обработки этих данных компьютер выдает вариант решения каждому участнику совещания. Если по отношению к исходной модели данный вариант является невыполнимым, то участники получают рекомендации о желательных изменениях первоначальных требований. После обсуждения и внесения корректив процесс продолжается либо до достижения консенсуса, либо до принятия общего отрицательного решения по данной проблеме.

Поскольку любая формальная модель организации обедняет ее содержательный аспект и не в полной мере учитывает особенности развития, опыт профессионального руководителя служит дополнительным источником корректировки модели.

# 3.2 Моделирование в принятии решений

Модели и моделирование играют ключевую роль в процессе принятия решений. Хотя многие модели, которые используются в практике управления, очень сложны, идея моделирования проста. **Моделированием** называется процесс разработки и применения некоторой модели. В связи с этим большое значение имеет определение самого понятия модели. Например, по Р. Шеннону: «Модель — это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности» [8, с. 188]. В современной литературе дано много подобных определений. Обобщая их, можно сказать, что модель — это некоторый образ или аналог реального объекта (процесса или явления).

Концепция моделирования предполагает не только разработку модели, но также изучение ее свойств с целью получения информации о реальном объекте. По сравнению с «оригиналом» модель может иметь совершенно иную природу. Поэтому между реальным объектом и его моделью должно быть установлено определенное соответствие (аналогия), от полноты которого зависит адекватность модели. Обычно модели упрощают действительность и облегчают понимание сложностей реального мира. Поскольку форма модели менее сложна, а все лишние и несущественные данные, затрудняющие понимание реальности, отбрасываются, модели часто повышают способность людей к пониманию и разрешению возникающих перед ними проблем. Модели также помогают человеку выразить свои предпочтения и совместить их с опытом и суждениями экспертов в процессе принятия личных и деловых решений.

Существуют три основные причины, объясняющие использование моделей вместо попыток «прямого взаимодействия с реальным миром».

Первая причина — сложность реальных ситуаций. Многие ситуации и проблемы, возникающие в организациях, чрезвычайно сложны. Чтобы бороться с этими сложностями, на помощь человеку приходят модели. Может показаться странным, но возможности человека повышаются, если он изучает реальность с помощью моделей. Это действительно так, поскольку реальный мир внутри и вне организации исключительно сложен, и фактическое число факторов, которые относятся к решаемой проблеме, выходит за пределы человеческих возможностей. Поэтому постичь реальность можно только одним способом — упростить ее с помощью моделей.

Вторая причина — необходимость проведения экспериментов. На практике встречается много ситуаций, в которых желательно «опробовать» и экспериментально проверить возможные пути решения проблемы. Часто в таких ситуациях требуется принять важное решение, но провести эксперимент в реальной жизни нельзя, поскольку он требует больших затрат ресурсов и, как правило, имеет необратимые последствия. Поэтому в случае ошибки «отыграть» назад не представляется возможным. Решение должно быть тщательно обосновано и принято до начала практических действий. В этом случае снова на помощь приходят модели. Их ценность заключается в том, что эксперимент с реальным объектом заменяется экспериментом с его моделью.

И наконец, третья причина — необходимость прогнозирования. Важное достоинство моделей состоит в том, что они позволяют «заглянуть в будущее», дать прогноз развития ситуации и определить возможные последствия принимаемых решений.

Модели, используемые в управлении, можно классифицировать по различным признакам. Основными среди них являются целевое назначение модели, зависимость объекта моделирования от времени, принцип моделирования и метод моделирования.

По целевому назначению различают описательные и нормативные модели. **Описательные** модели (дескриптивные) предназначены для описания свойств или поведения реальных объектов. Описательные модели являются формой представления знаний о действительности. Поэтому иначе они называются познавательными моделями. Их развитие направлено на приближение модели к реальности. Например, отчет о деятельности фирмы или психологическая характеристика личности — это описательные модели. В отличие от них **нормативные** модели (прескриптивные) предназначены для указания целей деятельности и определенного порядка действий для их достижения. Нормативные модели предписывают нормы и правила поведения, определенные процедуры и конкретные действия. Поэтому иначе они называются прагматическими моделями. Их развитие направлено на приближение реальности к модели, поскольку они играют роль стандарта или образца, под который «подгоняются» как сама деятельность, так и ее результаты. Например, к нормативным моделям относятся законы, уставы организаций, должностные инструкции, бизнес-планы, программы действий, управленческие решения. Таким образом, основное различие между указанными типами моделей состоит в том, что описательные модели отражают существующее, а нормативные модели — не существующее, но желаемое и, возможно, осуществимое.

По признаку зависимости объекта моделирования от времени различают статические и динамические модели. Статические модели отражают конкретное состояние реального объекта, которое со временем не меняется. Они представляют своего рода «мгновенную фотографию» интересующего нас объекта. Примером статической модели является описание значений показателей эффективности организации в некоторый момент времени. Динамические модели отражают процесс изменения состояний реального объекта. Они показывают различия между состояниями, последовательность смены состояний и развитие событий с течением времени. Например, описание процесса изменения показателей эффективности за некоторый период времени можно рассматривать как динамическую модель организации.

По принципу моделирования различают аналитические и имитационные модели. Аналитические модели описывают определенные свойства реального объекта (существующие или желаемые) с целью количественного или качественного анализа его состояния и поведения. Аналитические модели не раскрывают «механизм» функционирования объекта моделирования, а лишь отображают этот объекте целом как совокупность его основных свойств (параметров, характеристик). Аналитические модели разрабатываются путем сбора информации о реальном объекте и выявления основных закономерностей его функционирования. Имитационные модели, напротив, воспроизводят поведение объекта, раскрывают «механизм» его функционирования путем имитации реальных процессов или явлений. Имитационные модели описывают не конечный результат исследования, а непосредственно процесс функционирования реальных объектов с целью их изучения и получения новой информации. Например, описание результатов проведения деловой игры — это аналитическая модель, а сама деловая игра -—- это имитационная модель функционирования организации. Имитационное моделирование является своеобразным экспериментированием с моделями реальных систем и открывает широкие возможности для их познания.

По методу моделирования различают материальные и абстрактные модели. Материальные модели предполагают использование некоторого материального предмета, заменяющего в некотором смысле реальный объект. По своей природе материальные модели делят на физические и аналоговые. Физические модели обеспечивают сходное геометрическое построение модели и оригинала (например, макеты выпускаемой продукции) или подобие физических процессов одинаковой природы, протекающих в модели и оригинале (например, испытания макетов продукции в лабораторных условиях). Частный случай — натурное моделирование, когда основой модели является не макет, а сам реальный объект. В этом случае содержание процесса моделирования состоит в изучении результатов влияния на объект разнообразных факторов, создаваемых специально или возникающих естественно внутри него и в окружающей среде. Пример натурного моделирования — испытания или опытная эксплуатация новых образцов продукции фирмы. В отличие от физических аналоговые модели обеспечивают подобие процессов, протекающих в модели и оригинале, но имеющих разную физическую природу. Так, движение стрелок часов — это механический аналог течения времени или, например, колебания электрического тока в подходящих цепях можно рассматривать как аналог транспортных потоков или потоков информации в сетях связи.

Абстрактные модели основаны на мысленной аналогии между реальным объектом и его моделью. Они не предполагают использование каких-либо материальных предметов, заменяющих собой оригинал, и по способу отражения объектов делятся на две группы — знаковые и интуитивные модели. Знаковые модели (семиотические) строятся с помощью системы знаков или символов, описывающих свойства или поведение объекта. По способу их представления различают математические, графические, лингвистические и логические модели. К графическим моделям относят рисунки, графики, чертежи, диаграммы, таблицы, схемы. Лингвистические модели разрабатываются в форме текста на естественном языке. Логические модели формируются на специальных логических языках. С их помощью, например, описываются модели представления знаний в интеллектуальных системах.

Ведущую роль среди всех форм знаковых моделей играют **математические модели**, которые строятся с помощью математических символов и выражений, описывающих количественные отношения и связи между объектами реального мира. Другим видом абстрактных моделей являются интуитивные модели, которые представляют собой мысленные конструкции, создаваемые мозгом и сохраняемые в памяти людей (концептуальные структуры) или выражаемые ими на естественном языке (концептуальные модели). Концептуальные структуры— это образы, ассоциации, идеи, возникающие в процессе человеческого восприятия, представления, мышления и воображения. Концептуальные модели — это описание реальных или желаемых свойств объектов на содержательном уровне с помощью естественного языка. Интуитивные модели чаще всего используются в человеческой практике. Они не устанавливают строгих количественных или логических отношений между реальными объектами, а ограничиваются лишь анализом качественных обобщенных понятий, отражающих наиболее общие тенденции развития процессов и явлений. Например, такой подход применяется для выдвижения гипотез о способах решения сложных проблем, принятия интуитивных решений, проведения мысленного эксперимента, разработки сценариев и т.д.

Таким образом, в процессе оценивания альтернатив люди сознательно или неосознанно используют модели, которые позволяют предвосхитить развитие событий и оценить возможные последствия каждого решения до того, как оно будет принято и реализовано.

# 3.3 Использование экономического и статистического анализа при принятии управленческих решений в организациях Республики Беларусь

Для оптимизации управления необходимо иметь четкое представление о тенденциях и характере изменений в экономике хозяйствующего субъекта. Достижение данной информации возможно только на основе экономического и статистического анализа. В процессе анализа «сырая», первичная информация проверяется. Определяются соответствие установленным формам, правильность арифметических подсчетов, сводимость и сопоставимость показателей. Затем информацию обрабатывают; проводят общее ознакомление с документами, их содержанием; определяют и сравнивают отклонения; определяют влияние факторов на анализируемый объект, выявляют резервы и пути их использования, а также недостатки, ошибки. Результаты анализа систематизируются, обобщаются. На основе результатов анализа принимаются управленческие решения. Отсюда следует, что экономический и статистический анализ обосновывает управленческие решения, обеспечивает объективности и эффективность управления производством.

Роль анализа в управлении производством возрастает вследствие того, что меняются механизм хозяйствования, принципы и методы управления. Ограниченность ресурсов и необходимость выбора заставляют руководителей постоянно проводить исследования в области рынков сбыта, источников сырья, изучения спроса, ценообразования, что должно обеспечить повышение эффективности производства.

Разгосударствление, приватизация, развитие новых организационно-правовых форм хозяйствования требуют новых методов управления и предполагают постоянный контроль за всеми слагаемыми производственной себестоимости, глубокого анализа затрат по элементам и статьям расходов, анализа непроизводительных расходов и потерь, что повышает экономическую эффективность производства, увеличивает величину чистой прибыли и возможности материального стимулирования.

С целью принятия оптимальных управленческих решений в организациях проводится оперативный, текущий и перспективный анализы. Каждый из них связан с определенной функцией управления и планирования.

Принятие решений требует разработки нескольких вариантов решения хозяйственных ситуаций, их обоснования путем проведения экономического анализа, выбора наилучшего варианта управленческого решения.

Таким образом, в условиях рынка проблема минимизации затрат живого и овеществленного труда является исходным моментом в ценообразовании. Цена является одним из определяющих конкурентных преимуществ в условиях рынка и условиях выживаемости. В этих условиях повышается роль экономического анализа как важного средства управления экономикой хозяйствующего субъекта, выявления резервов повышения эффективности производства.

# 4. Определение эффективности принимаемых решений

В теории принятия решений иногда под управленческими решениями понимается внутренняя мыслительная деятельность субъекта управления по разрешению проблемной ситуации Управленческие действия — внешне наблюдаемые процессы деятельности управленческих работников по обеспечению выполнения управленческого решения Принятие решения можно охарактеризовать как промежуточную фазу между решением и действием, в значительной мере коммуникационную, включающую воздействие на социальную среду — разработчиков и исполнителей принятия того решения.

С учетом сказанного понятие «эффективность решений» можно рассматривать как эффективность разработки решения и эффективность реализации управленческих решений, что соответствует двум стадиям процесса принятия управленческих решений. На каждом из них могут использоваться свои подходы к оценке и показатели эффективности.

Под эффективностью в общем виде понимается результативность чего-либо. Эффект — это достигаемый результат в его материальном, денежном, социальном и других выражениях. Соотношение эффекта и затрат характеризует эффективность какой-либо деятельности или явления Эффективность — это относительный эффект, результативность процесса или операции, определяемый как отношение эффекта к затратам, обусловившим его появление.

В экономической теории различают несколько видов эффективности, среди них организационная, экономическая, социальная, технологическая, психологическая, правовая, экологическая, политическая и т.д. Один вид эффективности может изменяться за счет другого. Например, уменьшив экономическую эффективность, можно увеличить социальную и т п. Экономическая эффективность характеризуется отношением полученного результата к затратам. Социальная эффективность выражает степень удовлетворения спроса населения на товары, услуги.

Эффективность деятельности организации складывается из эффективности управленческих решений (УР), способности к производству качественной продукции, эффективности ее сбыта, имиджа и т.д.

Эффективность управленческих решений — это ресурсная результативность, полученная по итогам разработки и реализации управленческих решений. В качестве ресурсов могут быть финансы, материалы, персонал.

Классификация эффективности управленческих решений аналогична общей классификации эффективности:

* организационная эффективность УР — это факт достижения организацией целей меньшим числом работников или за меньшее время;
* социальная эффективность УР — это факт достижения целей для большего числа работников с меньшими финансовыми затратами;
* экономическая эффективность УР — это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного в результате реализации УР, и затрат на его разработку и реализацию.

Эффективность управленческих решений зависит от уровня неопределенности внешней среды и характера деятельности лица, принимающего решения. К эффективным управленческим решениям относятся решения обоснованные, выполняемые и легко принимаемые к исполнению, а к неэффективным наоборот

В теоретическом и методическом плане вопросы оценки эффективности управленческих решений разработаны еще недостаточно. Поэтому чаще всего эффективность оценивается на качественном уровне и выражается динамикой объемных и качественных показателей производства продукции, товарооборота, издержек производства и обращения, прибыли и других, отражающих результаты деятельности коллектива организации в целом

В состав качественных показателей эффективности разработки управленческих решений могут быть включены

* своевременность представления проекта решения;
* степень научной обоснованности решений;
* многовариантность расчетов;
* применение технических средств;
* ориентация на изучение и использование прогрессивного отечественного и зарубежного опыта;
* расходы, связанные с разработкой проектов решений;
* численность занятых в разработке решений;
* стоимость и сроки реализации проекта;
* количество соисполнителей на этапе разработки решений;

— использование внешних консультантов в ходе разработки вариантов решений;

— степень риска в реализации решений и др. [9, c. 121]

Отмеченное относится, прежде всего, к управленческим решениям перспективного характера, связанным с кардинальными изменениями в организации.

Количественная оценка эффективности управленческих решений во многом затруднена из-за специфических особенностей управленческого труда, которые заключаются в следующем

* управленческий труд, в том числе по выработке и принятию решений, преимущественно творческий, трудно поддающийся нормированию и учету из-за различных психофизиологических возможностей людей;
* фактические результаты, как и затраты на реализацию конкретного решения, далеко не всегда можно учесть количественно из-за отсутствия соответствующей документации;
* реализация решений сопряжена с определенными социально-психологическими результатами, количественное выражение которых еще более затруднительно, чем экономических;
* результаты реализации решений проявляются опосредованно через деятельность коллектива организации в целом, в котором можно выделить долю затрат труда управленческого. Таким образом, отождествляются результаты труда разработчиков решений и исполнителей, на которые направлено управленческое воздействие;
* из-за существующих трудностей нередко отсутствует текущий контроль за реализацией решений, в результате деятельность оценивается за прошедший период, устанавливается ориентация на будущее с учетом факторов, оказывающих влияние в прошлом, хотя в будущем они могу не проявиться;
* затрудняет оценку эффективности решений и временной фактору поскольку их реализация может быть как оперативной, так и развернутой во времени. Динамизм хозяйственной жизни может привносить нюанс в совокупности искажающие величину ожидаемой результативное: решений;
* затруднено и количественное выражение характеристик качества решений как основной предпосылки их эффективности, а также действия и взаимодействия отдельных работников.

При расчете экономической эффективности УР методологически трудно достоверно определить стоимость прибавочного продукта, полученного в результате реализации УР.

Реализованное в виде информации УР непосредственно не выражается в материально-вещественной форме, поэтому для измерения (оценки экономической эффективности используется несколько косвенных методов).

1. Косвенный метод предполагает анализ рыночной стоимости управленческого решения и затрат на него путем анализа вариантов управленческого решения для одного и того же типа объекта, разработанных и реализованных примерно в одинаковых условиях.

Управленческое решение до конкретной реализации проходит еще много уровней управления и реализации. Поэтому необходимо отделить влияние субъективного фактора, тормозящего или ускоряющего данный процесс.

Названный метод позволяет вместо рыночной стоимости управленческого решения использовать рыночную стоимость произведенной продукции. При реализации двух вариантов управленческих решений относительную экономическую эффективность первого решения можно определить из соотношения

 (4.1)

где П1т — прибыль, полученная от реализации товара при первом управленческом решении;

З1т — затраты при первом варианте управленческого решения;

П2т, 32т — прибыль и затраты при втором варианте управленческого решения.

2. Метод определения по конечным результатам основан на расчете эффективности производства в целом и выделении фиксированной части:

, (4.2)

где П — прибыль, полученная от реализации товара;

Оз — общие затраты,

К — доля управленческого решения в эффективности производства (20—30%)

3 Метод определения экономической эффективности по непосредственным результатам деятельности основан на оценке непосредственного эффекта от управленческого решения при достижении целей, реализации функций, методов и пр.

Основными параметрами при оценке экономической эффективности являются стандарты (временные, ресурсные, финансовые и др.)

Величину экономической эффективности определяют из соотношения:

, (4.3)

где Сi —стандартное использование ресурса i для разработки и реализации управленческого решения,

Рi — реальное использование i-го ресурса для разработки и реализации управленческого решения

При расчете суммарной эффективности Э данным методом необходимо определить значение экономической эффективности по нескольким ресурсам (m) и затем по приоритетности ресурсов (Пi).

. (4.4)

Таким образом, при всех сложностях оценки эффективности управленческого труда в большей мере разработаны теоретико-методологические и методические приемы оценки эффективности отдельных мероприятий, чем управления в целом.

# Заключение

Деятельность любой организации состоит из двух неразделимых процессов: процесса управления, который заключается в реализации функций планирования, организации деятельности, мотивации, контроля, и управляемого процесса, который состоит из множества взаимосвязанных операций, направленных на достижение целей организации.

Процесс управления — это деятельность руководителей и административного аппарата, состоящая в реализации функций управления организацией с целью обеспечения максимальной или требуемой эффективности управляемого процесса. Управляемый процесс— это совокупность функциональных процессов (производство, маркетинг, финансы, работа с персоналом, исследования и разработки), связанных с производством продукции или оказанием услуг организации.

Цель управления состоит в обеспечении максимальной или требуемой эффективности управляемого процесса и достигается путем выработки и осуществления управляющих воздействий, которые представляют собой действия руководителей, направленные на изменение управляемых факторов внешней и внутренней среды организации.

Управляющие воздействия суть реализация управленческих решений, которые рассматриваются как выбор руководителем цели управления и выбор значений управляемых факторов, обеспечивающих достижение этой цели. К управляемым относятся такие факторы, значения которых руководитель может изменять по своему усмотрению. Они формируются из трех групп факторов, влияющих на эффективность операций: качество ресурсов, способы применения ресурсов и условия применения ресурсов организации.

Существуют различные основания для построения типологии управленческих решений. Так, по степени разработки выделяют запрограммированные и незапрограммированные решения. По степени обоснования управленческие решения можно разделить на интуитивные, логические (или основанные на суждениях) и рациональные. В зависимости от возможности реализации выделяют два типа решений — допустимые и недопустимые. И наконец, по степени достижения цели любое решение можно рассматривать как неразумное, удовлетворительное или оптимальное.

Процесс принятия управленческих решений находится под влиянием большого числа факторов, которые можно разделить на две большие группы: личностные (субъективные) и ситуационные (объективные) факторы. Личностные факторы условно разделяют на три уровня: психические процессы, психические состояния и психические свойства (общие и индивидуальные). В структуре индивидуальных свойств можно выделить два фактора, играющих специфическую роль именно в процессах принятия решений, — система предпочтений и уровень притязаний личности. К числу ситуационных относятся факторы внешней и внутренней среды организации, которые выступают в роли ограничений, переменных (параметров) или возмущающих воздействий, влияющих на принятие управленческих решений.

Подавляющее большинство управленческих решений принимается в условиях неопределенности, которая служит причиной риска в деятельности организаций. Неопределенность в процессе принятия решений понимается как наличие нескольких возможных исходов альтернатив и возникает в силу влияния неопределенных факторов, которые различаются по двум основным признакам. По источнику неопределенности можно выделить факторы личностной неопределенности и факторы неопределенности среды, включающей поведенческую и природную неопределенность. По природе неопределенности выделяют случайные и неслучайные факторы.

# Список использованных источников

1. Смирнов Э.А. Управленческие решения / ЭА Управленческие решения. – Москва: ИНФРА М, 2001. – 264с.

2. Мескон А. Основы менеджмента: пер.с англ. / А. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва: Дело, 1992. - с.702.

3. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент / А.В. Бусыгин. – Москва: Финпресс, 2000. –1056 с.

4. Кузнецов Ю.В. Основы менеджмента / Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных. – Санкт-Петербург: ОЛБИС, 1997. –192 с.

5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. – Минск: Новое знание, 2004. – 336 с.

6. Брасс А. А. Основы менеджмента / А.А. Брасс. – Минск, 2000.-250 с.

7. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения/ Р.А. Фатхутдинов. - Москва, 1997.- 200 с.

8. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений/ НЛ Карданская. – Москва: Русская деловая литература, 1998.- 200 с.

9. Цычичко В.Н. Руководителю – опринятии решений / В.Н. Цычичко. - Москва, 1996 - 356 с.