Министерство транспорта РФ

Федеральное агентство морского и речного транспорта

ФГОУ ВПО «Новосибирская государственная академия водного транспорта»

Тобольский филиал

Кафедра Э и Ф

Курсовая работа

По дисциплине: «Менеджмент»

На тему: «Принятие управленческих решений»

Выполнила: студентка очного

отделения ЭК-3

Доронина А.А.

Проверил: доцент КПН

Павленин В.С.

Тобольск 2010

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 3

1. Понятие и технология принятия управленческого решения

1.1 Управленческое решение, уровни решений 4

1.2 Типология управленческих решений и нормативные требования к ним 6

1.3 Организационные факторы управленческих решений 11

1.4 Модели принятия решения 14

1.5 Процесс принятия решения 16

2. Анализ процесса принятия управленческого решения в Руководстве компании «Олкрет»

2.1 Постановка задачи 21

2.2 Экспертная оценка по основным вопросам 22

2.3 Экспертная оценка дополнительных затрат 31

2.4 Принятие решения 35

Заключение 36

Литература 37

Приложение 38

ВВЕДЕНИЕ

Тема курсовой работы: «Принятие управленческих решений».

Актуальность выбранной темя заключается в том, что принятие решений является важнейшей функцией управления, успешное осуществление которой обеспечивает достижение организацией ее целей. Из-за неумения качественно и рационально осуществлять этот процесс, из-за отсутствия в организации механизма его осуществления, технологии, страдает большинство фирм и предприятий. Успех организации, в какой бы сфере она ни функционировала, во многом зависит от этого. Функция выработки и принятия управленческих решений является ключевой, центральной во всей структуре управленческой деятельности; она в наибольшей степени определяет ее качество и эффективность. Она также наиболее характерна для специфики управленческого труда, поскольку главная функция менеджеров это принятие решения. Процессы управленческих решений включены и во все иные функции управления, составляют их важнейший компонент и значимо влияют на их качество. Они распределены по всему управленческому циклу.

Объект: принятие управленческих решений в Руководстве компании «Олкрет»

Предмет: анализ принятия управленческого решения в Руководстве компании «Олкрет»

Цель: изучить сущность принятия управленческих решений, типологию и нормативные требования к ним, организационные факторы и модели.

Задачи:

1. Изучить необходимые источники информации для определения сущности принятия управленческих решений, их типологию, организационные факторы и модели.

2. Рассмотреть на конкретном примере типовой алгоритм процесса выработки и реализации управленческих решений.

3. Проанализировать полученные в ходе анализа принятия решения данные.

1. Понятие и технология принятия управленческого решения

1.1 Управленческое решение, уровни решений

*Управленческое решение* – это нахождение определенного результата действий, сам процесс деятельности и ее конечный результат. [3, c.90] Управленческое решение является основным и наиболее эффективным средством воздействия субъекта управления на управляемый объект. [5, c.128]

Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности. Принятие решений – это «центр», вокруг которого вращается жизнь организации. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта.

Принятие решенияпредставляет 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 и решения как выбор 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.

Выделяют два уровня решений в организации: *индивидуальный* и *организационный* (рис.1.).

Принятие решений в организации характеризуется как:

• сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;

• поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;

• процесс взаимодействия членов организации;

• выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;

• часть общего процесса управления;

• неизбежная часть ежедневной работы менеджера;

• важно для выполнения всех других функций управления.



Рис. 1. Два уровня принятий решения в организации

Принятие правильных решений— это область управленческогоискусства*.* Способность и умение делать это развиваются с опытом, приобретаемым руководителем на протяжении всей жизни. Совокупность первого и второго, знания и умения составляют компетентностьлюбого руководителя и, в зависимости от достигнутого уровня компетентности, говорят об эффективности работы менеджера. [1, с. 391-393].

1.2 Типология управленческих решений и нормативные требования к ним

Управленческие решения обладают общим свойством полиморфизма*. Полиморфизм* — это множественность различных классов, типов, видов и форм реализации процессов принятия управленческих решений. Лишь благодаря полиморфизму процессов выбора функция принятия решения вообще оказывается возможной. Дело в том, что любая из разновидностей процессов принятия решения адекватна не любым, а лишь определенным управленческим ситуациям. Следовательно, лишь комплекс — множество различных видов решений могут обеспечить реализацию функции принятия решения во всем многообразии реальных управленческих ситуаций.

Ключевое значение для характеристики всей системы управленческих решений имеет понятие организационного решения.Это — выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Оно, как можно видеть, носит собирательный характер и определяет собой всю совокупность нормативно-предписываемых решений руководителя, непосредственно связанную с его должностным и формально-организационным статусом. Эти решения играют важнейшую роль в управленческой деятельности, но не исчерпывают всего их многообразия. Наряду с ними руководитель вынужден принимать огромное число и неформализованных.

Организационные решения подразделяются на две основные категории: *запрограммированные* и *незапрограммированные.* Запрограммированные решения имеют основные особенности:

- они принимаются в ситуациях, которые могут быть предвидены заранее;

- они реализуются в стандартных ситуациях, непосредственно связанных с основными задачами и сферами деятельности организации;

- для них характерен более или менее известный, определенный набор возможных альтернатив преодоления, а сами решения сводятся лишь к выбору из них, но не требуют генерации новых вариантов;

- сам процесс решения и в первую очередь фаза оценки альтернатив развертывается по четким, а часто – формализованным (математическим) правилам и носит алгоритмический характер;

- принимаемые решения характеризуются минимальным риском и относительной ясностью путей реализации решения.

Незапрограммированные решения имеют те же особенности, но с «обратным знаком». В практике управления гораздо чаще встречаются решения, частично являющиеся запрограммированными, а частично — незапрограммированными, т.е. комбинированныерешения.

Другая важнейшая классификация нормативных решений предполагает разделение их видов в зависимости от того, при реализации какой функции управления они осуществляются. По этому признаку выделяются: *целевые, прогностические, плановые, мотивирующие, контрольные, организационные, коррекционные, производственно-технологические решения.* Разделение видов принятия решения по признаку их соответствия с основными управленческими функциями — это, фактически, определение основных категорий процессов управленческого выбора.

По признаку исходной неопределенностиситуации управленческих решений и соответственно процессы выбора в них подразделяются на *структурированные* и *неструктурированные*. Первые отличаются от вторых по трем основным признакам: субъект располагает в них всей необходимой и достаточной информацией для решения; заранее известен набор альтернатив выхода из ситуации; для каждой альтернативы известны наборы «выигрышей» и «проигрышей», к которым приведет ее принятие, т.е. система последствий.

С этой классификацией связано разделение управленческих решений на *детерминистские* и *вероятностные.* Первые имеют место в структурированных ситуациях. Они характеризуются, во-первых, использованием в их подготовке нормативных процедур, а во-вторых, направленностью на максимальное устранение элементов риска из их процесса. Вторые характеризуются использованием «мягких» — ненормативных процедур выработки, а часто — интуитивных средств и вполне допускают риск как необходимый параметр итогового решения.

Другая классификация базируется на психологическом критерии и включает три типа решений: *интуитивные* решения; решения, основанные на *суждениях; рациональные* решения. Интуитивные решения отличаются тем, что в них вообще не представлены те этапы, которые были рассмотрены выше и, в частности, этап осознанной оценки — «взвешивания» альтернатив. Решение, основанное на суждениях, — это выбор, обусловленный знаниями и прошлым опытом. Субъект выбирает ту альтернативу, которая принесла ему успех в прошлом. В отличие от них рациональные решения не имеют непосредственной опоры только на прошлый опыт как «здравый смысл», а принимаются на основе последовательности нормативных аналитических процедур, которые были рассмотрены при характеристике основных этапов процесса управленческого решения. Различия форм решения по параметру «интуитивности-рациональности» отчетливо проявляются и в следующей классификации видов принятия решения — по признаку их инновационности. Согласно этому основанию, дифференцируются *рутинные, селективные, адаптационные* и *инновационные* решения. Рутинные решения сводятся лишь к распознаванию проблемы и ее преодолению хорошо известным способом. Селективные решения предполагают выбор одного из ряда известных способов. Адаптивные решения требуют изменения известных способов с учетом особенностей ситуации. Инновационные решения имеют место тогда, когда ситуация не может быть преодолена каким-либо известным способом и требуется создание принципиально нового способа ее решения.

По признаку содержания также *выделяются запрещающие, разрешающие* и *конструктивные* решения. Суть первых двух ясна по определению — они либо дают «добро», либо «накладывают вето» на предложения снизу. Конструктивные же решения — те, в которых руководитель не столько санкционирует или запрещает предложенный ему другими вариант, а разрабатывает и предлагает его сам.

Наиболее обобщающей типологией форм управленческих решений является их разделение на две основные категории: *индивидуальные* и *коллегиальные.* Управленческие решения могут приниматься как результат индивидуального труда руководителя. Они при этом реализуются как бы автономно от группы (организации), хотя и при сохранении ее влияния на решения. Однако управленческие решения очень часто принимаются в совместной — коллегиальной форме. Характерно, что во многих случаях коллегиальная форма принятия решений предписывается нормативно: даже если руководитель хочет принять эти решения лично, он не вправе этого сделать.

Управленческие решения классифицируются и в зависимости от того, какая *стратегия* используется в коллегиальных управленческих решениях. Существует несколько основных стратегий коллегиально принимаемых решений — *мажоритарная* (стратегия простого большинства); стратегия *консенсуса;* стратегия *«навязанного выбора»,* когда руководитель хотя и корректирует свое мнение с учетом коллегиальных факторов, все же право на окончательное решение оставляет за собой.

По отношению, ко всем рассмотренным типам управленческих решений предъявляется ряд нормативных требований. Эти требования задают собой нормативно-рационалистический идеал и рассматриваются в качестве «признаков хорошего решения».

*Эффективность решения.* Принятая альтернатива должна обеспечивать конструктивное преодоление проблемной ситуации и быть наилучшей среди всех потенциально возможных; только при соблюдении этого эффективность управленческой деятельности может быть максимизирована.

*Обоснованность решения.* Принимаемая альтернатива должна не только адекватно отражать особенности реальной ситуации и показывать конкретные пути ее преодоления, но и быть понятной для исполнителей.

*Своевременность решения.* Нет «абсолютно правильных» решений — все они обретают это свойство лишь в соотнесении с конкретными, складывающимися в тот или иной период времени ситуациями, которые динамично и достаточно быстро сменяют друг друга. Поэтому хорошее само по себе может быть ошибочным просто в силу несвоевременности его принятия — либо запаздывания, либо неоправданного «забегания вперед».

*Реализуемость (выполнимость) решения* является важнейшим требованием к управленческим решениям. Любое, даже самое хорошее, обоснованное, своевременное и вообще — обладающее всеми мыслимыми достоинствами решение будет бесполезным без свойства реализуемости. На практике ключевая роль свойства реализуемости приводит к тому, что управленческое решение фактически всегда выступает как продукт компромисса между абстрактно-лучшим и реально-выполнимым вариантами.

*Конкретность и регламентированность решения.* Хорошее решение дает не только общее — принципиальное разрешение проблемной ситуации, но и включает план — конкретные способы его реализации и их последовательность. Оно регламентирует исполнение по отдельным подразделениям и работникам. Это является одновременно и предпосылкой для эффективной реализации последующего контроля за результатами решения, без которого оно в принципе не может быть действенным и конструктивным.

*Сочетание жесткости и гибкости.* Существует правило, согласно которому, если решение принято, оно должно выполняться. Поэтому руководитель, как никто другой должен проявлять жесткость, твердость в ходе реализации решения. Однако грань между твердостью как позитивным качеством и консерватизмом очень тонка и подвижна. Как показывает практика, подавляющее большинство управленческих решений отнюдь не являются необратимыми в плане возможного исправления тех последствий, которые возникают в случае их ошибочности. В силу этого важнейшим становится умение руководителя вовремя распознать и признать ошибочность принятого решения, проявить гибкость в плане его необходимых корректив (или вообще — отказа от него). Кроме того, уже в процессе принятия решения опытные руководители, как правило, продумывают «запасные варианты» (подстраховки). Это — один из способов сочетания жесткости и гибкости решений. [2, c.136-141]

1.3 Организационные факторы управленческих решений

Понятием факторов управленческих решений обозначаются основные параметры внешней и внутренней среды организации, оказывающие на них наиболее сильное влияние. Совокупность данных факторов характеризуется предельно высоким разнообразием и сложностью. Это обусловлено комплексным, т.е. *социотехническим* типом организационных систем, а также множественностью форм их взаимодействия с внешним окружением. Они включают разнопорядковые факторы: производственно-технологические, социально-экономические, субъективно-психологические, культурные, демографические и др. Все они разделяются на внешне- и внутриорганизационные и воздействуют на реализацию функции принятия решения. Предельно высокое многообразие факторов затрудняет классификацию. Однако в теории управления все же сложились определенные представления о существовании трех *интегральных параметров* среды, в наибольшей мере влияющих на реализацию этой функции. Ими являются *неопределенность, сложность* и *динамичность* среды принятия решения.

Под *неопределенностью* понимается недостаточность *релевантной* информации для выбора управленческих альтернатив. Релевантная информация — та, которая адекватна содержанию возникающих проблемных ситуаций, характеризует их содержание и необходима для выработки обоснованного решения. Следует иметь в виду, что именно условия неопределенности являются наиболее явным и характерным атрибутом управленческой деятельности. Руководитель практически всегда принимает решения в условиях той или иной степени неопределенности — как в отношении оценки текущего состояния системы, так и в особенности в отношении потенциально возможных вариантов развития событий. В связи с этим важнейшим профессиональным требованием к руководителю является его способность к принятию решений в условиях неопределенности. Неопределенность имеет множество причин возникновения. Главными из них являются два фактора. Так, неопределенность может возникать вследствие отсутствия (или недостаточности) необходимой для принятия решения информации. Этапричина обозначается понятием *информационного дифицита.* Но она может быть следствием и в деятельности руководителя возникает даже чаше по причине высокой *избыточности* информации. В этом случае имеют место очень большие трудности распознавания в огромном информационном потоке той информации, которая релевантна проблемной ситуации и необходима для выхода из нее. Еще одной важной и характерной для управленческой деятельности причиной неопределенности является то, что «информационными источниками» сведений для руководителя обычно выступают люди. Им свойственна способность, а иногда и потребность искажать (осознанно или нет) объективные данные, фальсифицировать их, скрывать ту или иную информацию. Этопорождает недостоверность существенной части управленческой информации, что также приводит в итоге к неопределенности.

Под *сложностью* среды принятия решения понимается очень большое количество факторов, которые необходимо учитывать в процессе принятия решения, а также их тесную взаимосвязь и взаимовлияние друг на друга. Особенно большие трудности в этом плане создает то, что тесная взаимосвязь факторов приводит к изменениям всех других факторов при любом — даже незначительном изменении какого-либо одного из них. Совокупность факторов влияет на выработку решений не как рядоположенная, механическая сумма, а как целостная и взаимосвязанная система.

Под *динамичностью* среды принятия решения понимается постоянная и высокая степень изменчивости внутри- и внешнеорганизационных факторов. В силу этого практически любое управленческое решение должно быть не только диагностическим, но и прогностическим. Оно должно учитывать те изменения среды, которые произойдут в ближайшее и отдаленное время — т.е. тогда, когда будет реализовываться принятое решение. Кроме того, динамичностью обусловлены существенные и хорошо известные в практике управления временные ограничения на реализацию функции принятия решения — условия хронического цейтнота при ее осуществлении. Хорошее само по себе, но несвоевременное запоздалое решение является поэтому фактически ошибочным.

Три интегральных параметра среды принятия решения, характеризуя различные ее стороны, в реальности действуют синхронно. Вместе с тем в каждой конкретной ситуации эти три параметра могут быть выражены в разной степени, а их сочетание дает в итоге достаточно полную картину условий реализации этой функции. Для описания среды принятия решения используют так называемый куб Говарда, дающий схематическое представление о ней. Его вершины представляют собой восемь основных *типов ситуаций* принятия решения в зависимости от того или иного сочетания трех главных параметров среды (рис.2).

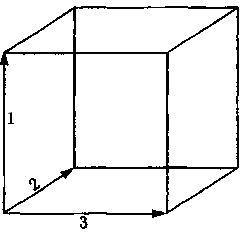


Рис.2. Куб Говарда: 1 – степень сложности; 2 – степень динамики;

3 – степень неопределенности

Наряду с тремя рассмотренными *общими* параметрами среды в деятельности руководителя существует eщe один важный и главный — *специфический* параметр. Это — *степень конфликтности* среды, наличия и меры выраженности противоречивых, а часто — и антагонистических интересов у членов организации, в отношении которой принимаются те или иные решения. В связи с этим управленческие решения приобретают ряд специфических особенностей, главной из которых является их компромиссность. [2, с. 130-133]

1.4 Модели принятия решения

В зависимости от того, как процесс принятия решения воспринимается и интерпретируется на различных уровнях (индивидуальном или организационном), можно выделить четыре модели принятия решений (рис.3).

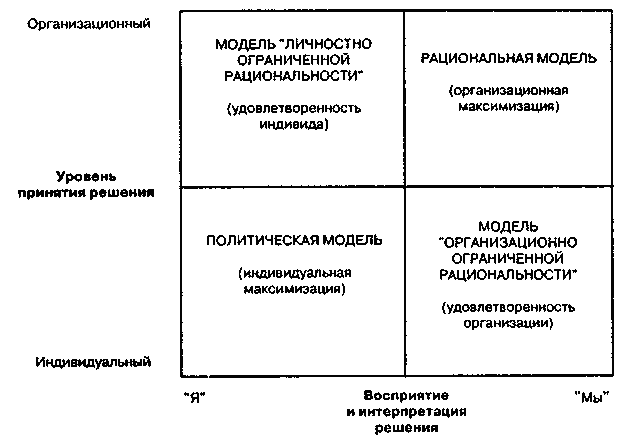


Рис.3. Модели принятий решений в организации

*Рациональная модель*предполагает выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для организации. В рамках такого подхода требуется всестороннее определение проблемы, изнурительный поиск альтернатив, тщательный подбор данных и их углубленный анализ. Оценочные критерии в этом случае обычно определяются в начале процесса. Обмен информацией должен происходить беспристрастно на основе выбора лучшей альтернативы для организации в целом.

*Модель ограниченной рациональности*в принятии решений предполагает, что менеджер в своем желании быть рациональным зависит от возможностей познания, привычек и предубеждений. В зависимости от преобладания первого или второго модель может иметь две разновидности: *личностно* ограниченная рациональность; *организационно* ограниченная рациональность. Определение проблемы при этом подходе происходит упрощенным образом, и поиск альтернативы осуществляется, по крайней мере, в начале процесса в известных для менеджера или организации областях. Анализ данных также упрощается, сдвигаясь с долгосрочных ориентиров на краткосрочные. Обмен информацией точен только отчасти и отражает во многом индивидуальные предубеждения, основанные на целях отдельных подразделений. Оценочные критерии сводятся до уровня прошлого опыта. Первая из альтернатив, превысившая этот уровень, кладется в основу выбора. Люди преследуют цели удовлетворенности, а не максимизации. Удовлетворенность при этом трактуется как курс действий, который достаточно хорош для организации в целом и требует минимума усилий со стороны членов организации. Примером может служить факт того, что очень часто инвестиции в организациях направляются туда, где можно получить удовлетворительную прибыль, без попытки найти лучший вариант из всех имеющихся.

*Политическая модель*организационных решений обычно отражает желание членов организации максимально реализовать в первую очередь свои индивидуальные интересы. Предпочтения устанавливаются еще на раннем этапе процесса, исходя из групповых целей. Обмен информацией носит спорадический характер. Определение проблемы, поиск альтернативы, сбор данных и оценочные критерии выступают, скорее всего, как средства, используемые для того, чтобы склонить решение в чью-либо пользу. Решение в данном случае становится функцией распределения власти в организации и эффективности политики, используемой различными участниками процесса. [1, с. 393-394]

1.5 Процесс принятия решения

Принятие решений в управлении представляет собой сложный и систематизированный *процесс***,** состоящий из ряда этапов и стадий, начинающийся с формулирования проблемы и заканчивающийся совершением действий, решающих эту проблему (рис.4). [1, с. 394] Определить проблему – это значит установить границы системы, в пределах которой она рассматривается, уровень, на котором она должна решаться. [4, c.75]



Рис.4. Процесс принятия решения

*Первая стадия* рассматриваемого процесса состоит в *признании необходимости решения*и включает в себя следующие этапы:

• признание проблемы;

• формулирование проблемы;

• определение критериев успешного решения проблемы.

Каждое новое решение в управлении возникает на основе ранее сделанного решения, действия по которому либо завершились, либо отклонились от первоначально выбранного варианта, либо вошли в противоречие с изменениями, происшедшими во внешней среде. Отклонение ситуации от заданного состояния в процессе принятия решения обнаруживается менеджерами не сразу. На практике это отклонение представляет собой разрыв между целями организации и уровнем их достижения. Быстрота выявления этого расхождения зависит от двух факторов: способности системы управления делать это в режиме саморегулирования, опытности и индивидуальных характеристик менеджера.

Этап изучения ситуации направлен на *признание* илинепризнание существующей в организации проблемы. Процесс протекает по-разному для *структурированных* и *неструктурированных проблем* (рис.5). В первом случае признание проблемы будет происходить достаточно прямолинейно. Во втором случае признание проблемы само становится проблемой. Это случается тогда, когда имеется неясная и неадекватная информация о развитии и тенденциях в организации и ее внешнем окружении.



Рис.5. Природа проблем и решений в организации

Следующий этап в рассматриваемом процессе — это *интерпретация и формулирование* проблемы. Интерпретация проблемы — это придание значения той проблеме, которая признана. Проблема может быть определена как возможность, как кризис или как рутинная проблема. Первый тип проблемы необходимо обнаружить и раскрыть. Второй и третий — проявляются сами и требуют вмешательства менеджера.

Рутинные или повторяющиеся проблемы относятся к категории структурированных, а возможности и кризис — к неструктурированным. Соответственно для каждого типа проблем будут требоваться решения разного типа: для структурированных — *программированные* решения, для неструктурированных — *непрограммированные.*

Поиску альтернатив должен предшествовать этап определения *критериев успешного* решения. Это помогает избежать многих ошибок, проявляющихся позже.

По мнению многих специалистов, данный этап начинается с определения критериев двух типов: критерий «мы должны» и критерий «мы хотим». Первый тип критерия должен быть определен до того, как будет рассматриваться какая-либо альтернатива. В случае критерия «мы хотим» рассматриваются те цели, которые желательны, но по отношению к которым необязательно должны разрабатываться какие-либо альтернативы.

*Стадия выработки решения* состоит из этапов разработки, оценки и выбора *альтернатив.* Как только определены факторы, ограничивающие решение, менеджер может начинать работу по *поиску* альтернатив или возможных направлений действия для решения проблемы. Многие из альтернативных решений легко обнаружить. Они обычно известны из предыдущего опыта, стандартны и легко вписываются в критериальные границы лучшего решения.

Все предложенные альтернативы на следующем этапе должны быть сравнены друг с другом или оценены для последующего выбора лучшей из них. *Оценка* предполагает определение отрицательных и положительных сторон рассматриваемых альтернатив и установление между ними некоего уровня компромисса.

*Выбор* альтернативы является своего рода вершиной в процессе принятия решения. Хороший анализ альтернатив позволяет резко сузить рамки выбора. При выборе альтернативы могут использоваться три подхода: учет прошлого опыта; проведение эксперимента; исследование и анализ.

Привлечение прошлого *опыта* является наиболее используемым подходом в выборе альтернативы. Опытные менеджеры не просто используют данный подход, но и испытывают сильную веру в него. Это лежит в основе утверждения о том, что чем выше уровень руководства, тем больше требуется опыта. В определенной степени опыт вырабатывает у руководителя умения и навыки принятия правильных решений.

*Эксперимент* как метод выбора альтернативы основан на том, что берется одна или несколько альтернатив и они апробируются на практике с целью определения того, что же может произойти. Эксперимент широко используется в науке. Это самый дорогостоящий метод. Также сложностью использования эксперимента является и то, что даже после его завершения у менеджера все еще могут оставаться сомнения в правильности выбора, так как возможная будущая ситуация не обязательно будет копировать ситуацию настоящую. Поэтому эксперимент может быть использован только после всестороннего и глубокого рассмотрения и анализа.

Считается, что наиболее общим и наиболее эффективным методом отбора альтернатив является проведение *исследований и анализа.* Этот метод предусматривает решение проблемы на основе поиска взаимосвязей между наиболее важными ее переменными, ограничениями и основами, которые рассматриваются по отношению к поставленным целям. В целом это «кабинетный» подход к принятию решения.

Завершающая *стадия* — это *выполнение решения*. Она состоит из организации выполнения решения, анализа и контроля выполнения. Наиболее распространенной ошибкой менеджеров является предположение, что если выбор в отношении решения сделан, то решение обязательно будет выполнено.

*Выполнение решения* — это устранение проблемы, его породившей, по отношению к которой было принято решение.

Организация выполнения решения предусматривает координацию усилий многих людей. Менеджер должен стремиться избегать потенциальных конфликтов, делать людей заинтересованными и мотивированными на реализацию решения, таким образом расставить людей, чтобы максимально использовать их способности.

Следующий этап — это встраивание в решение механизма получения информации о ходе выполнения решения. Основой такого механизма должна стать система обнаружения ошибок и достижений в действиях по выполнению решения. Когда система такого *отслеживания* отклонений работает эффективно, тогда проблемы в выполнении решений могут быть предотвращены до того, как они проявятся.

Полученная в ходе отслеживания информация необходима для проведения корректировки действий. Отслеживание и *обратная связь* занимают в работе менеджера много времени. При этом информация из первоисточника всегда лучше, чем подготовленный кем-то отчет или данные из «вторых» рук. В первом случае замечается больше деталей и нюансов, делается более правильная оценка и достигается более верное восприятие потенциальных проблем и их решений. Также это позволяет показать подчиненным интерес менеджера к выполняемому решению. Принятие решения было рассмотрено выше как рациональный процесс, т.е. как серия стадий и этапов, через которые должен пройти менеджер от начала до конца, чтобы дойти до полного выполнения решения и устранения возникшей проблемы.

Большую роль в принятии решения играет *интуиция.* Она включает в себя предчувствие, воображение, проницательность. Развитая интуиция — это умение держать все, что связано с проблемой, в голове в течение всего процесса. Всеобщий и одновременный охват проблемы и ее решения позволяет менеджеру с развитой интуицией быстро переходить от этапа к этапу. Очень часто опытные руководители, приняв правильное решение, затрудняются объяснить, как они это делали. [1, с. 394-402]

2. Анализ процесса принятия управленческого решения в Руководстве компании «Олкрет»

2.1 Постановка задачи

Руководство компании «Олкрет» (условное название) приняло решение на первом этапе рассмотреть возможность строительства перевалочной базы нефтепродуктов. Нефть и нефтепродукты являются важнейшими продуктами для любого региона России и одной из наиболее доходных статей российского экспорта. Однако, руководство компании оказалось в довольно сложной, неопределенной ситуации, т.к. необходимо было выделить реальные угрозы для предприятия и его реальные возможности в достаточно агрессивной среде российской экономики. Грузооборот проектируемой перевалочной базы должен был составить 400 тысяч тонн нефтепродуктов в год. Основные операции перевалочной базы: прием нефтепродуктов из железнодорожных цистерн и танкеров типа «река-море», хранение нефтепродуктов, выдача их потребителям, бункеровка судов, в том числе и пресной водой, очистка и утилизация стоков и мусора с судов. Британский концерн профинансировал проект на 2/3 (25 миллионов долларов), необходимо было найти 10 миллионов долларов для осуществления проекта. В этом случае предполагалось, что за первые два года формировались бы основные фонды перевалочной базы нефтепродуктов, в ближайшие 4,5 года осуществилась бы полная выплата по долгам и была достигнута финансовая стабильность. Реализация проекта позволила бы восполнить потерянные Россией портовые мощности.

Вопросы экспертам:

1. Можно ли за короткий срок решить рассматриваемую проблему?
2. Имеются ли сегодня в наличии перегрузочные комплексы и возможно ли их развитие без осуществления масштабного строительства?
3. Сможет ли компания «Олкрет» самостоятельно решить свои финансовые проблемы?
4. Решится ли главная проблема компании в результате укрепления кадровой политики?
5. Имеются ли в наличии наземные транспортные коммуникации или возможность подключения к близлежащим коммуникациям?
6. Сможет ли компания в сложившихся условиях найти дополнительного инвестора?

2.2 Экспертная оценка по основным вопросам

Для решения проблемы прибегаем к использованию методики эвристического прогнозирования. Метод эвристического прогнозирования – метод прогнозирования, основанный на построении и последующем усечении дерева поиска экспертной оценки с использованием эвристических приемов и логического анализа прогнозной модели. Его достоинством считается возможность избегать грубых ошибок, особенно в области скачкообразных изменений прогнозируемой характеристики, при условии, что к исследованию привлекаются высококвалифицированные специалисты в данной области. Однако этот метод является субъективным и трудоемким. Главный результат эвристического прогнозирования заключается в определении новых направлений развития и их возможностей.

Составим матрицу, где рассматриваются варианты ответов экспертов (табл.1).

Таблица 1

Варианты ответов экспертов по основным вопросам

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопросы Эксперты | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | p | q | σ2 |
| 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0,83 | 0,17 | 0,14 |
| 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0,83 | 0,17 | 0,14 |
| 3 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0,67 | 0,33 | 0,22 |
| 4 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,25 |
| 5 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,25 |
| 6 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,25 |
| 7 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,25 |
| 8 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0,83 | 0,17 | 0,14 |

Вопросы анкет имеют оценочный характер. Поэтому удобно использовать дисперсионный анализ. При использовании дисперсионного анализа положительный ответ эксперта оценивается 1, отрицательный 0. Основными характеристиками являются значения P, q, σ.

, где M – число единиц (положительные ответы);

N – общее число параметров.





, где L – число нулей (отрицательные ответы).



Дисперсия, характеризующая отклонение от средней величины определяется:





Проведем классификацию ответов экспертов, используя приемы таксономии. Для этого определяем коэффициент близости между ответами. Воспользуемся формулой Роджерса и Танимото:

,

где: nij(1,1) – число совпадающих единиц между сравниваемыми рядами;

ni(1) – число всех единиц в i-том сравниваемом ряду;

nj(1) – число единиц в j-том сравниваемом ряду.

Сравнивается первый ряд последовательно со всеми остальными, заполняется первая строка матрицы, затем вторая строка со всеми остальными и т.д. В результате получим матрицу (табл.2).

















Таблица 2

Определение коэффициентов близости между ответами экспертов

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII |
| I | - | 1 | 0,8 | 0,33 | 0,33 | 0,6 | 0,6 | 0,66 |
| II | 1 | - | 0,8 | 0,33 | 0,33 | 0,6 | 0,6 | 0,66 |
| III | 0,8 | 0,8 | - | 0,4 | 0,16 | 0,6 | 0,4 | 0,5 |
| IV | 0,33 | 0,33 | 0,4 | - | 0,5 | 0,5 | 0,2 | 0,6 |
| V | 0,33 | 0,33 | 0,16 | 0,5 | - | 0,2 | 0,2 | 0,6 |
| VI | 0,6 | 0,6 | 0,6 | 0,5 | 0,2 | - | 0,5 | 0,33 |
| VII | 0,6 | 0,6 | 0,4 | 0,2 | 0,2 | 0,5 | - | 0,5 |
| VIII | 0,66 | 0,66 | 0,5 | 0,6 | 0,6 | 0,33 | 0,5 | - |

Выделим произвольно какое-либо число в матрице, например 1 (I строка, II столбец). Теперь по II столбцу ищем наибольшие числа – это 0,8 на пересечении с II строкой. Затем ищем наибольшие числа по II строке, берем значение 0,8 по VI столбцу и т.д. Встречаются одинаковые числа, поэтому получаемый граф разделяется и каждая ветвь рассматривается отдельно. Получаем следующий граф (рис.1):

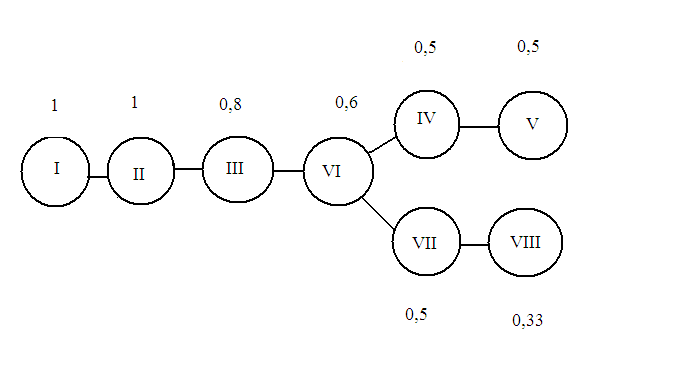


Рис.1. Дерево поиска экспертной оценки с использованием эвристических приемов и логического анализа прогнозной модели

Мнение экспертов можно представить следующим образом:

S (коэффициент близости) P

1 – I,II I – 0,83

0,8\_ III II- 0,83

0,60 –VI III – 0,67

0,5 – IV,V,VII IV – 0,5

V – 0,5

VI – 0,5

VII – 0,5

VIII – 0,83

Эти данные позволят нам составить следующий график (рис.2):

Рис. 2 График экспертной оценки с использованием эвристических приемов и логического анализа прогнозной модели

Чтобы определить, насколько существенные различия между мнениями экспертов и сгруппировать эти мнения в таксоны составим матрицу коэффициентов Фишера (табл.3).

Коэффициент Фишера определяется через отношение дисперсий, т.е.  (большее значение дисперсии всегда берется в числителе).

















Матрица коэффициентов Фишера получена следующим образом: берется отношение дисперсий ответов на вопросы анкет первого эксперта последовательно к дисперсиям ответов всех остальных (заполняется первая строка матрицы), затем дисперсии мнений второго ко всем остальным и т.д.

Таблица 3

Коэффициенты Фишера по вариантам определения мнений экспертов

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII |
| I | - | 1 | 1,57 | 1,78 | 1,78 | 1,78 | 1,78 | 1 |
| II | 1 | - | 1,57 | 1,78 | 1,78 | 1,78 | 1,78 | 1 |
| III | 1,57 | 1,57 | - | 1,14 | 1,14 | 1,14 | 1,14 | 1,57 |
| IV | 1,78 | 1,78 | 1 | - | 1 | 1 | 1 | 1,78 |
| V | 1,78 | 1,78 | 1,57 | 1,57 | - | 1 | 1 | 1,78 |
| VI | 1,78 | 1,78 | 1,57 | 1,57 | 1 | - | 1 | 1,78 |
| VII | 1,78 | 1,78 | 1,14 | 1 | 1 | 1 | - | 1,78 |
| VIII | 1 | 1 | 1,57 | 1,78 | 1,78 | 1,78 | 1,78 | - |

Данные этой матрицы сравним с критическим значением Fкр (табл. Приложение 1). В нашем случае степени свободы k1 и k2 равны семи (степени свободы определяются как n-1, где n – число параметров), значения пограничных показателей достоверности F (критерий Фишера) берем при вероятности P’=0,8, Fкр=1,945. Сравнивая коэффициенты Фишера из матрицы с его критическим значением видим, что эти показатели меньше, следовательно, отличия в мнениях экспертов несущественны и при классификации их можно объединить в один таксон. Чтобы выработать далее единую точку зрения на вопрос можно использовать метод «мозговой атаки» или метод Дельфи и придти к единому мнению. Суть этого метода Дельфи в том, чтобы с помощью серии последовательных действий добиться максимального консенсуса при определении правильного решения. Анализ с помощью дельфийского метода проводится в несколько этапов, результаты обрабатываются статистическими методами. Базовым принципом метода является то, что некоторое количество независимых экспертов лучше оценивает и предсказывает результат, чем структурированная группа (коллектив) личностей. Позволяет избежать открытых столкновений между носителями противоположенных позиций т.к. исключает непосредственный контакт экспертов между собой и, следовательно, групповое влияние, возникающее при совместной работе и состоящее в приспособлении к мнению большинства. Метод мозговой атаки — оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастичных. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.

2.3 Экспертная оценка дополнительных затрат

В продолжении поставленной проблемы было выяснено, что существует сложный и важный вопрос – возможность строительства перевалочной базы нефтепродуктов. Было выяснено, что для улучшения работы необходимы дополнительные капиталовложения. Ознакомившись с проектной документацией эксперты предложили свои варианты расчетов основываясь на благоприятном (Kmin) и неблагоприятном (Kmax) прогнозах. Результаты их прогнозов представлены в табл.4.

Таблица 4

Варианты прогнозов дополнительных затрат для обеспечения работы Руководство компании « Олкрет»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Эксперты | Значения характеристик дополнительных капиталовложений (млрд. руб.) | |
| Вариант 1 (Kmin) | Вариант 2 (Kmax) |
| 1 | 0,7 | 1,0 |
| 2 | 0,5 | 0,9 |
| 3 | 0,8 | 1,0 |
| 4 | 0,3 | 0,5 |
| 5 | 0,4 | 0,8 |
| 6 | 0,5 | 0,6 |
| 7 | 0,3 | 0,6 |
| 8 | 0,4 | 0,5 |

Проведем анализ полученных данных, определим меры близости мнений экспертов.

Для нахождения коэффициентов используется евклидово расстояние:

 или



















Результаты расчетов представлены в матрице коэффициентов близости мнений экспертов (табл.5).

Каждая строка матрицы рассчитывается следующим образом, от значения Kmin (I эксперт) вычитается значение Kmin (II эксперт), разность возводится в квадрат, затем от значения Kmax (I эксперт) вычитается значение Kmax (II эксперт), разность возводится в квадрат. Из суммы полученных величин извлекается квадратный корень. Таким же образом находится величина коэффициентов близости между показателями первого и третьего экспертов, первого и четвертого и т.д. Вторая строка матрицы определяется подобными операциями для второго и последующего экспертов.

Таблица 5

Коэффициенты близости мнений экспертов

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII |
| I | - | 0,22 | 0,1 | 0,64 | 0,36 | 0,44 | 0,56 | 0,58 |
| II | 0,22 | - | 0,28 | 0,44 | 0,14 | 0,3 | 0,36 | 0,41 |
| III | 0,1 | 0,28 | - | **0,71** | 0,44 | 0,5 | 0,64 | 0,64 |
| IV | 0,64 | 0,44 | 0,71 | - | 0,28 | 0,17 | 0,1 | 0,1 |
| V | 0,36 | 0,14 | 0,44 | 0,28 | - | 0,22 | 0,22 | 0,17 |
| VI | 0,44 | 0,3 | 0,5 | 0,17 | 0,22 | - | 0,2 | 0,14 |
| VII | 0,56 | 0,36 | 064 | 0,1 | 0,22 | 0,2 | - | 0,14 |
| VIII | 0,58 | 0,41 | 0,64 | 0,1 | 0,17 | 0,14 | 0,14 | - |

Обработка матрицы проводится аналогично обработке матрицы (табл.2). Получается граф (рис.3), с помощью которого строятся таксоны, изображение на графике (рис.4). По оси ординат указываются значение дополнительных капиталовложений на строительство новой перевалочной базы для нефтепродуктов, а по оси абсцисс – коэффициенты близости мнений экспертов. Величина, диаметр таксона задается самостоятельно..

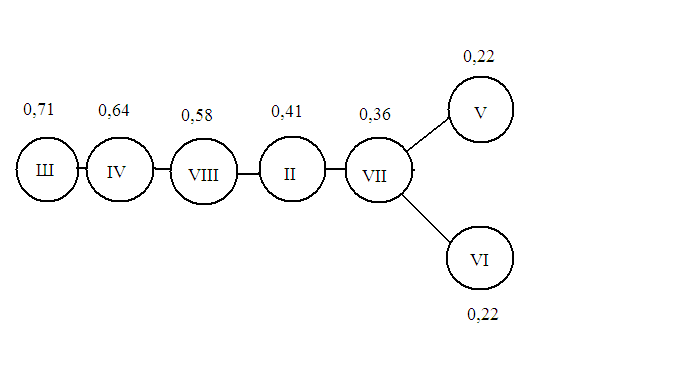


Рис.3 Граф по строению таксонов

Рис.4 График построения таксонов

Таксоны формировались по коэффициентам близости, получилось два таксона. Это говорит о наличии двух групп мнений.

2.4 Принятие решения

Проанализировав все полученные данные, приходим к выводу о том, что для улучшения работы руководства компании «Олкрет» необходимо дополнительное, хорошо продуманная кадровая политика, дополнительный инвестор, а также наличие транспортных коммуникаций или возможность подключения к близлежащим коммуникациям.

При помощи метода «мозговой атаки» был определен сложный вопрос - Руководство компании «Олкрет» (условное название) приняло решение на первом этапе рассмотреть возможность строительства перевалочной базы нефтепродуктов. Нефть и нефтепродукты являются важнейшими продуктами для любого региона России и одной из наиболее доходных статей российского экспорта. Однако, руководство компании оказалось в довольно сложной, неопределенной ситуации, т.к. необходимо было выделить реальные угрозы для предприятия и его реальные возможности в достаточно агрессивной среде российской экономики.» В этом случае предполагалось, что за первые два года формировались бы основные фонды перевалочной базы нефтепродуктов, в ближайшие 4,5 года осуществилась бы полная выплата по долгам и была достигнута финансовая стабильность. Необходимо изменить кадровую политику предприятия, а точнее набрать более квалифицированный персонал или поднять квалификацию существующего, что также требует дополнительных затрат. А также необходим дополнительный инвестор.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В курсовой работе на тему «Принятие управленческих решений» был рассмотрен процесс принятия решений на предприятии.

Было рассмотрено само понятие принятия управленческого решения, а также 2 уровня решений (индивидуальный и организационный). Выявлена классификация решений (в зависимости от функции управления, от признака исходной неопределенности, на основе психологического критерия, по признаку содержания) и нормативные требования к ним (эффективность, обоснованность, своевременность, реализуемость и конкретность). Были определенны организационные факторы управленческих решений и модели принятия решений и подробно рассмотрен процесс принятия решения.

Был проведен анализ процесса принятия управленческого решения в Руководстве компании «Олкрет». В данном анализе использованы методы эвристического прогнозирования для оценки вариантов ответов экспертов и коэффициенты Фишера для составления таксонов. Также для принятия решения применены метод Дельфи и метод «мозговой атаки». Далее эксперты дали прогнозы дополнительных затрат, которые были подробно рассмотрены и изучены.

Проанализировав все полученные данные, пришли к выводу о том, что для улучшения работы Руководстве компании «Олкрет» необходимо дополнительное наличие перегрузочных комплексов и наличие транспортных коммуникаций, изменить кадровую политику за счет найма новых более квалифицированных сотрудников или повышения квалификации уже имеющихся сотрудников. А также необходим дополнительный инвестор.

ЛИТЕРАТУРА

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2000. – 528 с.
2. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. Пособие. – М.: Гардарики, 1999. – 584 с.
3. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2003. – 300 с.
4. Смолкин А.М. Менеджмент: Основы организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 248 с. – (Серия «Высшее образование»).
5. Фомичев А.Н. Административный менеджмент: Учебное пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2003. – 228 с.
6. Харченко Л.П., Глинский В.В., Ионин В.Г. Статистика: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: «Высшее образование» ГРИФ, 2002. – 444 с.
7. Прогнозы и прогнозирование. Прогнозы. Методы прогнозирования. Технологии. Глоссарий. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://prognoz.org/glossary_full/metod-evristicheskogo-prognozirovaniya>