Содержание

Введение

Раздел первый. Теории принятия управленческого решения

1.1 Определение управленческого решения

1.2 Многообразие управленческих решений

1.3 Особенности решений различных типов

Раздел второй. Стандартный процесс принятия решений

2.1 Алгоритм стандартного процесса выработки и реализации управленческого решения

2.2 Выработка решений в бинарных ситуациях

2.3 Выработка решений в многоальтернативных ситуациях

Раздел третий. Выработка инновационных решений

3.1 Метод оптимизации критериев

3.2 Метод Дельфы

Заключение

Список использованной литературы

## Введение

Прежде чем принимать решение, убедитесь, что именно вы должны его принимать. Каждый из нас ежедневно сталкивается с необходимостью принятия самых разнообразных решений. Можно сказать, что вся наша жизнь определяется последствиями принятых нами (и другими людьми) решений. К решениям относится как малозначащий выбор одежды для работы или меню второго завтрака, так и выбор места работы или спутника жизни. Хотя зачастую альтернатив множество - в меню может быть 50 наименований, в университете свыше 100 основных специальностей. Что касается других решений, например, о том, куда направиться жить после окончания колледжа или какой стиль жизни удовлетворил бы нас, то мы принимаем их после размышлений, длящихся дни, месяцы, годы.

Из собственного опыта каждый знает, как "дорого" подчас обходятся непродуманные решения. Уже ощущая неблагоприятные их последствия, мы осознаем, что многих важных моментов не учли, а другие моменты недооценили или переоценили. С другой стороны, случается, что не меньший вред наносит излишне долгое обдумывание, оттягивание принятия решений. Бывает и так, что хорошее решение приходит к нам без долгих раздумий, "по внезапному озарению", интуитивно. Именно поэтому тема, затрагивающая вопросы о технике принятия управленческого решения, безусловно, актуальна.

Проблемам техники принятия управленческого решения посвящены работы таких ученых, как М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Л. Планкетт, Г. Хейл, К. Киллен.

Целью данной курсовой работы является рассмотрение и анализ техники принятия решений в различных ситуациях.

Для достижения поставленной цели, следует решить ряд задач:

исследовать теории принятия управленческого решения;

рассмотреть понятие управленческого решения;

рассмотреть разнообразие управленческих решений;

проанализировать особенности решений различных типов;

проанализировать стандартный процесс принятия решений;

исследовать алгоритм стандартного процесса выработки и реализации;

рассмотреть, как вырабатываются решения в бинарных ситуациях;

исследовать выработку решений в многоальтернативных ситуациях;

рассмотреть, как вырабатываются инновационные решения;

проанализировать метод оптимизации критериев;

исследовать метод Дельфы.

Объектом данной работы выступает управленческое решение.

Курсовая работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения и списка использованной литературы.

В первом разделе рассматривается непосредственно теории принятия управленческих решений, его многообразие и особенности.

Во втором - алгоритм стандартного процесса выработки и реализации принятия решений, в бинарных и многоальтернативных ситуациях.

В третьем разделе рассматриваются инновационные методы принятия решения.

Теоретической и методологической базой исследования послужили монографии, современная периодическая литература, учебники, материалы Интернет-сайтов.

## Раздел первый. Теории принятия управленческого решения

Существование человечества неразрывно связано с разработкой, принятием и реализацией управленческих решений. Они побуждают людей не только к созданию величайших духовных и материальных ценностей, но и к проявлениям варварства. Только в ХХ ст. на планете было уничтожено сотни миллионов людей, разрушено множество ценнейших и древнейших объектов культуры. Кто и почему принимал решения, приведшие к таким последствиям, и, что не менее важно, почему их выполняли сотни миллионов людей?

От того, кто и как организует свою и чужую деятельность в системе управленческих решений, зависят содержание и качество жизни, соблюдение писаных и неписаных законов, будущее всех и каждого. Роль управленческих решений возросла в условиях научно технического прогресса, значительно расширяющего возможности человека, с одной стороны, в достижении своих целей, а с другой - в научном обосновании принимаемого решения, его оптимизации и практической эффективности.

Во многих учебниках содержатся разделы, посвященные социальной ответственности лиц, принимающих решения. Однако существующие системы управления организациями, которые отвечают принципам и целям правящей элиты, а также отсутствие системы управления планетарными процессами, соответствующей общечеловеческим ценностям, создают объективные возможности принятия управленческого решения в интересах определенных лиц [2; с.132].

Как показала практика, научная обоснованность управленческого решения требует комплексного учета действительности, знаний о человеке, принимающем и выполняющем решения. Однако науки, развиваясь в рамках определенных предметов, не могут обеспечить необходимую комплексность, и это побуждает к поиску новых методологических подходов. Теория и передовая практика управления исходят из того, что в центре мироздания стоит человек. Как биосоциальная и духовная система, принимая решения в своих интересах, он должен обеспечивать системную гармонию в биологической, социальной и духовной сферах жизнедеятельности и деятельности.

Управление в ХХ ст. характеризовалось массовыми психотехнологическими воздействиями на миллионы людей, трансформирующими их сознание и превращающими их в массу, выполняющую любые управленческие решения. Это обусловливает особенности системы не только информационного, программно-математического, лингвистического, финансового и кадрового обеспечения управленческого решения, но и организационно-правового на всех уровнях управленческой иерархии.

Понятие “теория принятия решений". Теория - философская категория для обозначения развития системы знаний, достоверно и адекватно отражающих сущность и закономерности явлений определенной области объективной действительности, представляющая собой руководство для практической деятельности. По аналогии с этим определением под теорией принятия решений следует понимать систему знаний, отражающих сущность понятий “закономерность" и “решение". С учетом закономерностей решения разрабатываются, принимаются и реализуются. Основными чертами теории

принятия решений являются объективная истина, логическая цельность, формальная непротиворечивость, способность развития, относительная самостоятельность, активное воздействие на практику.

Объективным в теории является проверка практикой содержания ее законов и принципов, а субъективным - форма выражения соответствующих теоретических положений. Необходимое условие формирования теории принятия решений как составной теории управления - точное определение ее предмета, границ и направлений изучения, форм и методов исследования. В настоящее время критически перерабатывается ряд теоретических положений теории управления. Она обогащается достижениями теории и практики передовых школ управления; находят оптимальные сочетания новых и сложившихся ранее взглядов на разработку, принятие и реализацию управленческого решения. Характерной особенностью теории принятия решений является ее интеграция с другими самостоятельными теориями, границы которых определяются все более точно. Теория принятия решений интенсивно развивается в рамках теории управления. Наиболее разработаны такие ее части, как теория оптимальных решений и психологическая теория решений [28; с.12].

Принятие решения является ключевым моментом в науке и практике управления. Результаты реализации принятых управленческих решений служат наиболее объективной оценкой искусства руководителя. Для него лично достигаемые результаты - источник удовлетворенности (или неудовлетворенности) своим трудом.

Излагаемый ниже материал позволяет вооружить будущего руководителя испытанными в практике менеджмента процедурами методами принятия управленческих решений. Таких решений, которые приносили бы наилучшие результаты организации, уважение и удовлетворение - ее руководителю.

## 1.1 Определение управленческого решения

В известном смысле можно сказать, что определений управленческого решения существует столько же, сколько специалистов в области управления. В этой гамме имеются определения с различной степенью полноты - от наиболее краткого: "Решение - это выбор альтернативы" [6; с. 195] до такого: "Решение в процессе управления - представляет собой комплексный мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий" [5, с.158].

И то и другое определение справедливо. Однако для более глубокого понимания сути вопроса целесообразно пользоваться, по возможности, лаконичными определениями. Поэтому примем за основы следующие определения:

Принятие управленческого решения - это процесс выбора разумной альтернативы решения проблемы.

Управленческое решение - это фиксированный управленческий акт, выраженный в письменной или устной форме и реализуемый для решения проблемы.

Неопределенность в процессе принятия управленческого решения. В начале сделаем два замечания. Во-первых, в процессе принятие управленческого решения необходимо, прежде всего, увидеть, определить возможные альтернативы решения проблемы. Это требует иногда больших навыков логического, причинно-следственного анализа проблем.

Во-вторых, выбор и реализация альтернатив решения проблем, возникающих при управлении, намного сложнее выбора альтернатив, например, при покупке товаров, лежащих перед глазами на прилавке. Дело в том, что управляющий сталкивается с проблемами, анализирует их и выбирает альтернативы в настоящем. А реализует принятую альтернативу решения в будущем. При этом он никогда не может определенно сказать, какие результаты получились бы, если была бы выбрана другая альтернатива. Подобная неизбежная неопределенность всегда осложняет труд руководителя.

Различные управляющие по-разному реагируют на неопределенность. Одни испытывают растерянность, "паралич" воли и интеллекта. Другие слывут "решительными" руководителями и, принимая решение, "рубят сплеча", невзирая на действительную сложность проблемы и неопределенность последствий решения. Третьи понимают, что решительность и принятие решения - это далеко не одно и то же. Владея методами анализа проблем, определения и выбора альтернатив, они принимают оптимальные решения, сводя к минимуму неопределенность их последствий. Тогда последствия максимально приближаются к желаемым результатам. По моему мнению, именно третья категория управляющих является достойным образцом для подражания.

## 1.2 Многообразие управленческих решений

Управленческие решения принимаются в различных областях человеческой деятельности - отсюда их многообразие, потому что даже в пределах одной организации, сферы деятельности они могут быть самыми разными и классифицироваться в соответствии с признаками, приведенными ниже.

По продолжительности осуществления управленческие решения разделяются: на стратегические (долгосрочные): плановые (текущие); тактические (краткосрочные, оперативные).

По объекту воздействия решения делятся, на внешние, затрагивающие отношения организации с внешней средой; внутренние, затрагивающие только саму организацию; смешанные, затрагивающие и организацию, и внешнюю среду.

По функциям управления решения подразделяются на общие, затрагивающие все стороны производственно-хозяйственной деятельности организации, функционирования управляемой системы; частные, направленные на отдельные элементы системы или сторон деятельности организации.

По форме выражения решения бывают письменные и устные.

По степени информированности руководителя (полноте информационного обеспечения) управленческие решения делятся на решения, принимаемые в условиях: определенности; неполной определенности (риска); полной неопределенности [22; с.76].

Индивидуальные и групповые решения. Приведенная выше классификация основывается на очевидных, "внешних" отличительных признаках и не является исчерпывающей. Она рассматривает управленческое решение как свершившийся, фиксированный акт. Однако выработка управленческого решения - это сложный процесс, который начинается с анализа ситуации, проблемы, задачи, требующей решения. Анализ проблемы и выработка решения могут осуществляться руководителем единолично (индивидуальное решение). В зависимости от характера проблемы и исповедуемого стиля работы могут вырабатываться групповые решения (коллегиальные, коллективные). В этом случае руководитель привлекает коллег, специалистов из своей и других организаций. Применяются особые методы выработки групповых решений, такие как "мозговая атака", синтез, привлекаются специалисты совсем из других областей знаний.

Бинарные и многоальтернативные ситуации и решения. Анализ проблемы позволяет выявить возможные альтернативы ее решения. Естественно, если анализ проблемы сделан крайне поверхностно, то он приведет всего к двум конкурирующим, диаметрально противоположным альтернативам. Это альтернативы, вынуждающие к выбору типа "ДА/НЕТ", "ИЛИ/ИЛИ", "ДЕЛАТЬ/НЕ ДЕЛАТЬ". Это так называемые бинарные решения, отражающие неестественное, нежелательное положение вещей, поскольку при решении большинства проблем выбор альтернатив богаче. Причинами возникновения бинарных ситуаций, наряду с поверхностным анализом проблемы, могут быть:

1) переадресовывание решения вышестоящим руководителям (причем лица, которые представляют решение на рассмотрение, могут намеренно подавать его в бинарном виде, чтобы повлиять на это решение);

2) нехватка времени на выработку большего числа альтернативных решений.

Другая крайность - излишне подробный анализ проблемы. Такой анализ опасен тем, что может приводить к многоальтернативным решениям, с "необозримым" числом альтернатив. Искусство управляющего в том и состоит, чтобы предпринятый им анализ решаемой проблемы соответствовал по глубине и широте ее сложности. Такой анализ позволит, во-первых, получить разумное число альтернатив решения. Во-вторых, установить, какого типа решение требуется для рассматриваемой проблемы. В-третьих, определить механизм принятия решения.

Обобщающая классификация управленческих решений. В различных источниках управленческие решения классифицируются по типам и механизму их принятия по-разному. При этом используется различная терминология для определения близких, по существу, понятий.

## 1.3 Особенности решений различных типов

Запрограммированные решения. Запрограммированные (рутинные, стандартные) решения весьма распространены, например, в практике управления транспортом, особенно на низовом уровне управления. Это связано с тем, что практически все технологические процессы на транспорте жестко регламентированы. Принимая запрограммированное решение, руководитель следует определенной процедуре, установленным правилам и алгоритмам. [17; с.67].

Рассмотрим конкретную ситуацию. В соответствии с Правилами перевозок грузов "норма времени простоя вагонов под погрузкой и выгрузкой механизированным способом для всей партии вагонов, умещающихся на фронте, не должна превышать в общей сложности установленного для немеханизированного способа срока погрузки или выгрузки одного вагона данного груза". На подъездной путь предприятия будет подано под выгрузку 5 вагонов. Согласно Правилам срок выгрузки одного вагона немеханизированным способом составляет 2 час.15 мин. = 2,25 час, а механизированным способом - 1,62 час. Начальник транспортного цеха должен принять решение о выделении необходимого числа бригад механизаторов для выгрузки поданных вагонов. Его решение в данном случае однозначно "запрограммировано" положениями Правил: необходимо выделить 5 \* 1,62: 2,25 = 3,6, т.е.4 бригады.

Незапрограммированные (творческие, инновационные) решения требуются в тех случаях, когда руководители сталкиваются с новыми ситуациями. В таких ситуациях отсутствуют очевидные альтернативы и готовые процедуры решения проблем. Например, на протяжении десятилетий железные дороги работали прибыльно, но в условиях дефицита вагонов, пропускных и перерабатывающих способностей. Однако в последние годы ситуация поменялась на противоположную - и потребовались творческие, инновационные решения.

Решения-компромиссы. Такие решения основаны на осознании того, что практически невозможно принять решение, не имеющее отрицательных последствий.

Компромиссом можно считать, что в последние годы сокращение числа рабочих мест на транспорте производится все же не такими темпами, какими уменьшаются объемы перевозок. Несмотря на финансовые проблемы, такой компромисс позволяет сохранить наиболее ценный и трудновосстанавливаемый ресурс транспорта - профессиональные кадры.

Интуитивные решения. Интуитивное решение - это решение, принятое только на основе ощущения того, что данное решение верно. Таинственная природа интуиции, или "шестого чувства", по-видимому, до конца не может быть объяснена. Тем не менее интуицией успешно пользуются управляющие, особенно высшего звена. Один из них даже заявляет, что почти все его удачные решения интуитивны; и наоборот - те, о которых ему пришлось сожалеть, не были основаны на интуиции [2, с. 200].

Однако, по нашему мнению, пример этого удачливого американского управляющего, полагающегося на интуицию, нашел отражение в литературе как раз потому, что он скорее исключение, чем правило.

Насколько это опасно - полагаться только на интуитивный выбор - можно проиллюстрировать таким примером. Интуитивный выбор наилучшей из N альтернатив, когда последствия каждой из них в равной мере неопределенны, можно сделать с вероятностью P1 =1/N. При этом надо учесть, что вы можете ошибаться в самооценке наличия у вас дара интуиции. Предположим, вы в этом не ошибаетесь с вероятностью P2, близкой к единице. Допустим, что ваша интуиция весьма развита и достаточно стабильно "срабатывает" на правильный выбор. Выразим это вероятностью P3, также близкой к единице. При описанных условиях вероятность того, что вы сделаете правильный выбор, полагаясь исключительно на интуицию, равна произведению перечисленных величин: P=P1\*P2\*P3.

Вероятности Р, выраженные в процентах, приведены в таблице 1.1 Очевидно, что столь низкие вероятности правильного управленческого решения нельзя считать приемлемым.

Табл.1.1

ВЕРОЯТНОСТИ ПРИНЯТИЯ ПРАВИЛЬНОГО РЕШЕНИЯ, ОСНОВАННОГО ТОЛЬКО НА ИНТУИЦИИ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Объективность самооценки дара интуиции Рі  | Развитие дара интуиции и надежность его "срабатывания" Рз | Вероятность Р (%) при числе альтернатив |
| 5 | 10 | 20 |
| 0,95 | 0,9 | 17,1 | 8,6 | 4,3 |
| 0,8 | 15,1 | 7,6 | 3,8 |
| 0,85 | 0,9 | 15,3 | 7,7 | 3,8 |
| 0,8 | 13,6 | 6,8 | 3,4 |

Решения, основанные на суждениях*.* Принятие таких решений - по преимуществу "привилегия" управляющих, обладающих опытом и знанием о том, что многие ситуации и проблемы повторяются. Опыт подсказывает управляющему, какие решения были приняты в подобных ситуациях в прошлом и к каким они привели последствиям. Достоинствами решения, основанного на суждении (или, что то же самое, - на здравом смысле), являются его быстрота и дешевизна. Однако такое решение правильно лишь в том случае, если решаемая проблема действительно подобна той, что уже возникала в прошлом (или в другой организации). Но часто бывает, что проблема лишь кажется похожей, а на самом деле - это проблема совсем иного рода или намного сложнее той, что решалась ранее.

В решениях, основанных на суждениях, кроется определенная опасность и для самого руководителя. Чрезмерно доверяя своим суждениям и прошлому опыту, он постепенно становится их "рабом". Он невольно теряет способность мыслить нешаблонно, избегает поиска новых альтернатив. А это не идет на пользу ни ему, ни всей организации.

Рациональные решения. Особую группу составляют рациональные решения. Выработка этих решений подчиняется определенной логической процедуре, рациональному алгоритму. Такие процедуры позволяют шаг за шагом переходить от неопределенности при анализе и выработке альтернатив ко всей большей определенности их выбора и достижению желаемого результата. Важно и то, что рациональное решение не зависит от прошлого опыта. Оно не требует и внезапных озарений, которых, как милости, нужно ждать от интуиции. Поэтому рациональное решение проблем представляется наиболее подходящим инструментом для руководителя, как в начале, так и на всем протяжении его карьеры. [24; с.25].

В управленческой практике сложились два основных подхода к принятию решений: индивидуальный и групповой.

В рамках индивидуального подхода наибольшую значимость приобретает централизация принятия решений. Имеется в виду, что большая часть решений в организации принимается в высшем звене управления и, как правило, одним или небольшой группой менеджеров. Т.е. при централизованном подходе акцент стараются делать на то, чтобы решения принимались высшим звеном управления.

При групповом подходе к принятию решения менеджер любого управленческого уровня привлекает служащих. В этом случае менеджер высшего уровня управления, ответственный за принятие данного решения, делегирует полномочия (передает ответственность по принятию решения) на самый низкий управленческий уровень. Этот подход защищает главных менеджеров от возможности увязнуть в решении мелких ежедневных проблем. Главное преимущество данного подхода состоит в том, что ответственность и власть передаются работникам более низких уровней управления, что увеличивает эффективность принятого решения, ибо оно напрямую затрагивает их интересы.

## Раздел второй. Стандартный процесс принятия решений

## 2.1 Алгоритм стандартного процесса выработки и реализации управленческого решения

Специалисты в области управления прекрасно осознают практическую важность четкой "алгоритмизации" процесса принятия и реализации управленческого решения. Подобные алгоритмы позволили бы решать различные проблемы, в самых разных областях, на разных уровнях управления. Поэтому ни один серьезный труд в области менеджмента не обходит вниманием этот вопрос.

Разные авторы дают в основном схожие, но во многом и различные трактовки процесса выработки и реализации управленческого решения. Знакомство с разными взглядами на один и гот же вопрос лишь способствует лучшему его пониманию. Для этого в табл.1.2 приведены трактовки данного вопроса различными авторитетными специалистами.

Как видно из табл.1.2, авторы сходятся на том, что процесс выработки и реализации решения является пятишаговым. В трактовке Планкетта и Хейла [10, c.97] последние два шага не указываются, но по ходу изложения материала эти шаги описываются и их содержание вполне совпадает с мнениями других авторов.

Названия основных пяти шагов процесса (отмечены звездочками) в своих "ключевых" словах совпадают. И хотя сам процесс у различных авторов называется по-разному, по существу, они придерживаются схожих мнений о его содержании.

Постановка цели решения (диагноз проблемы). Любой процесс принятия решений должен начинаться с ясного анализа необходимости принятия этого решения. Поэтому на первом шаге управляющий должен ответить на три вопроса:

1. Какой выбор я пытаюсь сделать (т.е. какое решение принять)?

2. Почему это решение необходимо (т.е. нельзя ли рассмотреть возможность принятия другого решения, которое привело бы к желаемому результату)?

3. Каким было последнее принятое решение (т.е. какое решение могло создать или не устранило ту проблему, которую я пытаюсь решить)?

Интересно, что Мескон, Альберт и Хедоури в определении первого шага используют медицинский термин "диагноз" и, вместе с Келленом, при раскрытии содержания этого шага - медицинский же термин "симптом". Келлен отмечает, что часто управляющие видят проблемы там, где их нет. Они принимают за проблему лишь внешние признаки, симптомы - причем, возможно, совсем другой проблемы. К. Келлен дает ценнейшие рекомендации относительно того, как правильно увидеть и глубоко понять проблему:

1) изложите проблему письменно, в конкретных формулировках; если вы не можете этого сделать, значит, вы проблему не понимаете;

2) то, что вы видите, считайте не проблемой, а симптомом, и задавайте себе вопрос: "Чем вызван этот симптом?" - до тех пор, пока не доберетесь до истинной проблемы;

3) когда вы убедились, что сами честно, до конца пытались решить проблему, но не смогли этого сделать, обратитесь за помощью к друзьям, коллегам.

Выработка альтернатив. На втором шаге рационального решения проблем управляющий должен пройти между "Сциллой" бинарного решения и "Харибдой" многоальтернативного. Обычно, если на первом шаге вы по-настоящему глубоко вникли в проблему, то на втором шаге у вас уже имеется представление о возможных ее решениях. Если представление, по-вашему, недостаточно ясно или число альтернатив недостаточно, значит, у вас недостаточно информации, фактов для выработки альтернатив. Однако к сбору дополнительной информации следует подходить взвешенно. Мескон, Альберт и Хедоури призывают учиться отличать релевантную (относящуюся к делу) информацию от нерелевантной. Келлен предостерегает от того, чтобы стремиться собрать все факты, - поскольку у вас может не остаться времени на выработку альтернатив. Его рекомендация - собрать как можно больше фактов за то время, которым вы располагаете. Еще один способ выработки дополнительных альтернатив - "мозговая атака", предпринятая или самостоятельно, или с участием других. При "мозговой атаке" запрещается критика каких бы то ни было, даже самых невероятных решений и альтернатив. Чтобы альтернатив не оказалось чрезмерно много, между первым и вторым шагами применяют такие приемы, как формулировку ограничений, разделение критериев (табл.1.2).

Выбор лучшей альтернативы. На третьем шаге рассматриваемые альтернативы сравниваются и выбирается наилучшая - она и является искомым решением проблемы. В основе сравнения альтернатив лежит принцип оценки и сопоставления (взвешивания) их последствий. Для этого разработаны достаточно точные методы количественной оценки (системы балльных оценок желательности, серьезности, риска). Эти методы наиболее развиты у Планкетта и Хейла. Обычно для оценок применяется десятибалльная шкала. По этой шкале оценивается важность каждой из желательных характеристик - устанавливается ее "оценка важности". Затем каждая из альтернатив оценивается, также по десятибалльной шкале, на соответствие каждой из характеристик. Например, 10 баллов - полностью соответствует, 0 - абсолютно не соответствует. По каждой альтернативе оценка важности характеристики умножается на полученный ею балл, и эти произведения суммируются. Получается "взвешенный балл" альтернативы, по которому оцениваются ее достоинства (чем выше взвешенный балл, тем больше достоинств).

Недостатки (риски) альтернатив оцениваются по такой же шкале, по принципу:

*ЕСЛИ* (вероятность того, что наступит данное неблагоприятное последствие)...,

*ТО* (серьезность неблагоприятного последствия)...

Каждая альтернатива сравнивается с каждой по суммам взвешенных баллов и произведений вероятности и серьезности, т.е. по достоинствам и недостаткам.

При рассмотрении решений-компромиссов отмечалось, что невозможно принять решение, результатом которого было бы только благо. Поэтому управляющий не должен бесконечно тратить время на выбор альтернативы, абсолютно лишенной недостатков.

Если вы будете помнить, что невозможно достичь идеального, результата, то будете удовлетворены и приемлемым, т.е. близким к желаемому. Таким образом, вы сэкономите время и нервы. В этом вам поможет еще один совет:

"Выбрали наилучшую, по вашему мнению, альтернативу - перестаньте о ней думать. Убедите себя, что лучшей альтернативы нет, и переходите к следующему этапу" (К. Келлен). [26, c.85]

Реализация решения. Очевидно, следующим этапом (четвертым шагом) должна быть реализация решения - а иначе какой смысл его принимать? Однако все цитируемые здесь авторы рекомендуют, по возможности, не спешить с этим шагом. Прежде всего продумайте, какие последствия ваше решение может иметь для других. Затем попытайтесь убедить их, что ваше решение действительно правильно. Сделать это будет легче, если подчиненные принимали участие в его выработке. Затем продумайте, как вы будете контролировать выполнение решения, т.е. сравнивать фактические результаты с ожидаемыми. Это называется "установлением обратной связи". Обратная связь должна "работать" уже с момента начала реализации решения, чтобы можно было остановиться, если начнут проявляться неудовлетворительные результаты.

Проверка результата. Заключительный, пятый, шаг является конечной оценкой качества принятого и реализованного решения. Но проверка результата важна не только поэтому. На данном шаге вы приобретаете бесценный опыт: если ваше решение оказалось удачным, вы будете знать, что делать в подобной ситуации в следующий раз; если наоборот - вы будете знать, чего не делать.

Таблица 1.2

*Варианты процесса выработки решений*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этапы рационального решения проблем(М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури)  | Процесс подготовки решения (К. Келлен)  | Стандартный процесс принятия решений(Л. Планкетт, Г. Хейл)  |
| Диагноз проблемы о Формулировка ограничений и критериев для принятия решения | Постановка проблемы | Постановка цели решения о Установление критериев решенияо Разделение критериев (на ограничения и желательные характеристики)  |
| Выявление альтернатив о Оценка альтернатив | Выявление альтернатив |  |
| Окончательный выбор (принятие решения) о Сообщение о решении | Выбор лучшей альтернативы или альтернатив | Выработка альтернативо Сравнении альтернативо Определении рискао Оценка риска (вероятности и серьезности) |
| Реализация решенияо Установлении обратной связи | Внедрение решения в практику | Принятие решения |
| Оценка результатов | Проверка результатов |  |

## 2.2 Выработка решений в бинарных ситуациях

Причины возникновения бинарных ситуаций, в которых возникает необходимость принятия бинарного решения типа "ДА/НЕТ", рассмотрены в подразделе 1.2 Важнейшей из таких причин является чересчур поверхностный анализ проблемы. Более глубокий анализ проблемы, как правило, позволяет выявить большее число альтернатив, чем две диаметрально противоположные "ДА" или "НЕТ". С другой стороны, бывают многоальтернативные проблемы, анализируя которые, управляющий рассматривает цепочку решений; последнее из них оказывается наиболее конкретным - "ДА" или "НЕТ", т.е. бинарным.

Установление действительной или мнимой бинарности ситуации. Прежде всего необходимо установить, действительно ли ситуация является бинарной, требующей решения "ДА" или "НЕТ".

Рассмотрим этот вопрос на конкретном примере. В свое время, при более благоприятных экономических условиях, специалистами проектных организаций и Южной железной Дороги были выполнены разработки по электрификации основного хода дороги (Харьков - Киев). В 1994 г. вновь была поднята эта, по форме бинарная, проблема: "Электрифицировать ход Харьков - Киев или не электрифицировать"? К ней вернулись, главным образом, потому, что из-за дефицита дизельного топлива для тепловозов вагонопоток отклоняется с Южной на другие, электрифицированные дороги. Таким образом, Южная дорога теряет доходы от перевозок.

Вспомним первый шаг стандартного процесса принятия решений, Может быть, в рассматриваемой ситуации следовало бы иначе поставить цель решения: "Как увеличить доходы"? При такой постановке решение об электрификации становится лишь одной из альтернатив. Ситуация перестает быть бинарной.

Процесс принятия бинарного решения. Вследствие того, что в бинарном решении альтернативы являются взаимоисключающими, процедура его принятия должна быть модифицирована по сравнению со стандартным процессом принятия решения. [10; с.38].

Предположим, что в проблеме электрификации хода изменить бинарную форму решения невозможно, и рассмотрим на этом примере особенности процесса принятия бинарного решения. В основу излагаемого алгоритма положены рекомендации Л. Планкетта и Г. Хейла [15, с.86 - 96].

Немалые трудности представляет этап установления критериев бинарного решения, именно потому, что оно предполагает две взаимоисключающие альтернативы. Чтобы облегчить эту работу, рекомендуется сначала составить рабочий список "за" и "против", присущих каждой альтернативе. Чем шире круг и выше квалификация специалистов, которые к этапу привлекаются, тем более объективными будут выработанные критерии. Необходимо избегать того, чтобы в рабочем списке достоинства одной альтернативы указывались бы как недостатки другой. Например, некорректно указывать в качестве "за" одной альтернативы "небольшие расходы", а "большие расходы" - в качестве "против" другой.

Применительно к рассматриваемой здесь проблеме рабочий список может иметь следующий вид.

АЛЬТЕРНАТИВА "ДА" – ЭЛЕКТРИФИЦИРОВАТЬ.

Возможные положительные последствия ("за")

Дополнительные доходы за счет привлечения перевозок на электрифицированный ход.

Ускорение доставки грузов (поскольку этот ход является кратчайшим).

В перспективе - более низкая себестоимость перевозок по сравнению с перевозками на тепловозной тяге. Улучшение экологической обстановки.

Возможные отрицательные последствия ("против")

Расходы на электрификацию - толчок для резкого роста тарифов, что не способствует привлечению грузопотоков на железную дорогу.

Неприемлемо большой срок окупаемости при продолжении общего экономического спада.

Сокращение числа рабочих мест в тепловозном хозяйстве, увеличение штата в службе энергоснабжения, необходимость развития социальной инфраструктуры в районах сооружаемых тяговых подстанций.

Вынужденная ориентация на докупку материалов, оборудования, электровозов преимущественно за пределами Украины.

АЛЬТЕРНАТИВА "НЕТ - НЕ ЭЛЕКТРИФИЦИРОВАТЬ".

Возможные положительные последствия ("за")

Использование средств, не расходуемых на электрификацию, в других важных проектах и сферах, где они могут дать дороге более быструю отдачу.

Использование имеющегося в Украине потенциала тепловозостроения.

Сохранение стабильности штата по причастным службам дороги и социальной стабильности. Возможные отрицательные последствия ("против")

Зависимость объемов и себестоимости перевозок, доходов дороги от обеспеченности дизельным топливом и его стоимости.

Отсутствие кратчайшего электрифицированного хода "Восток - Запад" по Украине, весьма привлекательного для высокорентабельных транзитных внешнеторговых перевозок.

На основе этого списка "за" и "против" можно переходить к выработке критериев принятия решений и их разделению на "ограничения" и "желательные характеристики". Критерии-ограничения выделяют по принципу: "Какую бы альтернативу мы ни выбрали, она должна... ". Ограничения и желательные характеристики должны быть максимально конкретными и применимыми к обеим альтернативам.

В нашем случае список раздельных критериев может иметь примерно такой вид:

Ограничения:

Срок окупаемости капиталовложений - не более 8 лег.

Связанный с реализацией альтернативы рост тарифов не должен превышать среднего темпа инфляции.

Сокращения и переквалификация не должны затронуть более 10% штата причастных служб.

Желательные характеристики:

Сохранение и, в перспективе, увеличение объемов перевозок. Выполнение уставных сроков доставки грузов.

Обеспечение перевозок энергоресурсами, материалами и техническими средствами, производимыми в Украине.

После разделения критериев дальнейшие шаги выполняются в той же последовательности и по тем же методикам, что и в стандартном процессе принятия решения.

## 2.3 Выработка решений в многоальтернативных ситуациях

При выборе лучшей альтернативы в стандартном процессе принятия решений каждая альтернатива сравнивается с каждой другой, с учетом их положительных и отрицательных последствий. Число таких "перекрестных" сравнений, которые выполняют, чтобы не "потерять" действительно ценных альтернатив, растет лавинообразно:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Число сравниваемых альтернатив  | 2 | 4 | 8 | 16 | 32 |
| Число "перекрестных" сравнений | 4 | 24 | 112 | 480 | 1984 |

Планкетт и Хейл отмечают, что "трудности сравнения пятидесяти и более альтернатив практически непреодолимы" [19, с.96]. Этих трудностей можно избежать благодаря модификации стандартного процесса принятия решений. Такая модификация осуществляется на этапе установления и разделения критериев решения.

После того как критерии установлены, разделены на "ограничения" и "желательные характеристики", последним, как и в стандартном процессе, присваиваются баллы в соответствии с оценкой их важности. Балльные оценки важности по всем желательным характеристикам суммируются. Полученная итоговая оценка умножается на максимальный балл, который могут получить по принятой шкале желательные характеристики (например, на 10 при десятибалльной шкале). Таким образом, будет получен "идеальный" (максимальный) балл, которым была бы оценена "идеальная" альтернатива. Затем устанавливается некий минимальный балл. Те альтернативы, которые по желательным характеристикам в сумме не набирают минимального балла, просто не рассматриваются.

Например, если на железную дорогу придет приглашение от солидной зарубежной фирмы направить на профессиональную подготовку по транспортному маркетингу и менеджменту одного человека, то желающих будет больше, чем достаточно. Немало среди них будет и достойных кандидатур (альтернатив). Выбрать среди них одну - значит принять решение в многоальтернативной ситуации. Выбор упростится и будет объективным, если фирма сформулирует ограничения, а также желательные характеристики, важность которых оценена в баллах. Они выглядеть так:

Ограничения.

Возраст - не более 40 лет.

Владение английским языком - на уровне понимания американских коллег при общении на профессиональнее темы.

Желательные характеристики

1. Опыт работы на железной дороге на руководящих должностях (начиная с заместителя начальника крупной станции) - не менее 8 лет (оценка 10 баллов).

2. Наличие, наряду с высшим образованием по основной специальности, экономического или юридического образования (оценка 9баллов).

Навыки работы на компьютере (оценка 6 баллов).

Общительность, доброжелательность в отношениях с людьми (оценка 5 баллов).

Наличие ученой степени (оценка 4 балла). При таком списке желательных характеристик к десятибалльной шкале максимальный балл составляет

(10 + 9 + 6 + 5 + 4) \* 10 = 340 баллов.

Минимальный балл определяется следующим образом. Можно установить, что по каждой из первых четырех желательных характеристик альтернатива (кандидатура) должна набрать не менее 5 баллов. По последней характеристике, по смыслу, может быть или 10, или 0 баллов.

Тогда минимальный балл составляет

(10 + 9 + 6 + 5) \*5 + 4\*0 = 150 баллов.

Все альтернативы с суммарными баллами ниже 150 отсеиваются.

Дальнейший алгоритм выбора лучшей из альтернатив с учетом их достоинств и недостатков - такой же, как и в стандартном процессе принятия решений.

## Раздел третий. Выработка инновационных решений

Необходимость в инновационном (творческом, незапрограммированном) решении возникает тогда, когда организация (личность) сталкивается с проблемой, которая ранее никогда не встречалась. В этом случае отсутствуют готовые, очевидные или приемлемые альтернативы решения. Перед принимающим решения встает не вопрос: "Какую альтернативу выбрать?", а следующая проблема: "Как сделать так, чтобы..." (далее определяется цель принятия решения).

Ясно, что принятие такого решения невозможно без творческого подхода. Однако в производственных ситуациях, требующих инновационных решений, было бы неразумно всегда ожидать "творческого озарения", подобного таблице периодической системы элементов, которую Д.И. Менделеев увидел во сне.

Чтобы процесс принятия инновационных решений был более эффективным и быстрым, целесообразно сделать его не стихийным. Его следует сориентировать в нужном направлении, к желаемой цели, не ущемляя творческого начала, т.е. надо сочетать последнее с определенными рациональными процедурами. Чтобы это обеспечить, в теории и практике управления выработаны рекомендации общего характера. Для эффективного принятия инновационных решений необходимо:

1) создать инновационный климат, в котором бы допускались отклонения от "общепринятых" идей;

2) при поиске инновационного решения начинать с простых и доступных альтернатив, а не стремиться найти сразу "идеальную";

3) привлекать к выработке решения других людей. Однако невозможно научить принятию инновационного решения в конкретной ситуации с помощью приведенных выше общих принципов. Они могут лишь способствовать его успешной выработке. Затруднительно научить этому и на примерах. Ведь ситуации, требующие инновационных решений, не повторяются - а иначе не нужны были бы эти новые по существу решения.

## 3.1 Метод оптимизации критериев

Практическую помощь в выработке инновационных решений может оказать метод оптимизации критериев. Сущность его состоит в том, что наилучшая альтернатива "конструируется" путем комбинирования лучших черт возможных альтернатив. [210; с.25].

На первом этапе составляется полный список желаемых конечных результатов, или "критериев для конструирования", по принципу: "Решение должно быть таким, чтобы..."

Затем рассматривается каждый критерий в отдельности - все остальные игнорируются. При рассмотрении каждого отдельного критерия ставится задача выработать идеальное решение, которое ему полностью удовлетворяет. На данном этапе решения не обсуждаются. Это - наиболее творческий этап процесса. Здесь особенно ценны мнения разных специалистов, метод "мозговой атаки". В результате данного этапа должен быть составлен список идей, обеспечивающих достижение каждого из критериев в отдельности. Следующий этап - анализ идей на предмет их взаимного исключения или взаимной поддержки. Такой этап необходим, поскольку часто решение, идеальное по одному критерию, противоречит другому (другим).

Например, идея перевозки, груза речным транспортом полностью соответствует критерию дешевизны, но противоречит критериям срока или регулярности доставки. Идеи перевозки железнодорожным и автомобильным транспортом (на начально-конечных стадиях), наоборот, могут отказаться взаимно поддерживающими по этим критериям.

Этап, который проиллюстрирован приведенным примером, в идеале должен завершиться выработкой синергической альтернативы, т.е. такой альтернативы, достоинства которой превышают сумму достоинств отдельных альтернатив, использованных при конструировании.

По каждому из "критериев для конструирования" может быть предложено несколько идеи для его достижения. Поэтому может (и должно) быть сконструировано несколько альтернатив, претендующих на роль синергической. При большом их числе необходимо выделить наиболее "достойные" путем определения максимального и минимального баллов, как при многовариантном решении.

Для сравнения альтернатив и выбора лучшей из них на основе балльной оценки достоинств и риска применяются методы стандартного процесса принятия решений.

## 3.2 Метод Дельфы

Метод Дельфы получил название от греческого города Дельфы, прославившегося жившими там мудрецами - предсказателями будущего. Метод Дельфы - это многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором - отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

Метод Дельфы - многоэтапный метод, предусматривающий первоначальное изолированное вынесение экспертами своих суждений и дальнейшую многократную их корректировку на базе ознакомления каждого эксперта с суждениями других экспертов до тех пор, пока величина разброса оценок не будет находиться в рамках заранее устанавливаемого желаемого интервала варьирования оценок.

Получаемые посредством данных методик оценки носят статичный и одноразовый характер, в результате чего возникает необходимость повторного обращения к экспертам при составлении прогноза доли рынка на последующие периоды. Кроме того, метод внутреннего и внешнего экспертного прогнозирования характеризуется определенной степенью субъективности. Надежность метода Дельфы считается высокой при прогнозировании на период как от 1 до 3 лет, так и на более отдаленный период времени. В зависимости от цели прогноза для получения экспертных оценок может привлекаться от 10 до 150 экспертов. Качественный подход позволяет оценить специфику каждой конкретной ситуации. В некоторых случаях внимательное исследование различных специфических элементов, определяющих ситуацию, может быть более важным, чем проведение систематической количественной оценки. Большим недостатком этого метода является чрезмерная субъективность оценок. [14; с.24.].

## Заключение

Управленческое решение всегда принимается в условиях большей или меньшей неопределенности его последствий. В управлении не следует подменять принятие решений решительностью в их принятии. Оптимальное управленческое решение - это такое решение, последствия которого максимально приближаются к желаемым результатам.

Управленческие решения разнообразны по продолжительности осуществления, объекту воздействия, форме выражения и другим признакам. Рациональные решения - это такие решения, выработка которых подчиняется определенному рациональному алгоритму (стандартный процесс принятия решений). Запрограммированные решения, типичные чаще всего для повторяющихся ситуаций, принимаются с соблюдением конкретной последовательности этапов. Новые или сложные ситуации требуют незапрограммированных решений, в этом случае руководитель сам выбирает процедуру принятия решений. Решения могут приниматься с помощью интуиции, суждения или методом рационального решения проблем. Последний способствует повышению вероятности принятия эффективного решения в новой сложной ситуации. Этапы рационального разрешения проблем - диагноз, формулировка ограничений и критериев принятия решений, выявление альтернатив, их оценка, окончательный выбор. Во имя пользы решения следует принимать быстро, но не опережая время. Важное решение потребует многочисленных последующих решений и повлияет на все сегменты организации. Эффективно работающий руководитель должен понимать взаимозависимость решений и выбирать альтернативы, которые вносят наибольший вклад в дело достижения общих целей организации.

## Список использованной литературы

1. Анисимов О.С. Принятие управленческих решений: методология и технология / О.С. Анисимов. - М.: ФГОУ Рос. АКО АПК, 2002.

2. Белошапка В.А. Стратегическое управление / В.А. Белошапка, Г.В. Загорий. - К.: Абсолют, 1998.

3. Борман Д. Менеджмент / Д. Борман, Л. Воронина, Р. Федерман. - К.: Лейпциг, 1992.

4. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн. - М.: ЮНИТИ, 1997.

5. Верхоглазенко А.Н. Влияние типа самоопределения управленца на уровень его профессионализма: Дис. канд. психол. Наук / А.Н. Верхоглазенко. - М.: РАГС, 2003.

6. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарика, 1996.

7. Герчикова И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова. - М.: Банки и биржи, 1995.

8. Глущенко В.В. Разработка управленческого решения / В.В. Глущенко, И.И. Глущенко. - Железногорск: НПЦ “Крылья", 1997.

9. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров. - М.: МП “Сувенир", 1993.

10. Горохов Б. Прогнозирование: Краткое метод. руководство // Пробл. теории и практики управления / Б. Горохов. - 1995. - №1. - С.63-126.

11. Дегтярев А.А. Теория принятия политических решений в структуре

социальных и политических дисциплин // Полис / А.А. Дегтярев. - 2002. - №2. - С.113-125.

12. Дмитренко Г.А. Жесткий менеджмент в микроэкономике // Персонал / Г.А. Дмитренко. - 1998. - № 5. - С.4-10.

13. Днев В.С. Управленческие решения: Неопределенность, модели, интуиция / В.С. Днев. - Новосибирск, 2001.

14. Дятлов В.А. Управление персоналом / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. - М.: Приор, 1998.

15. Журавлев П.В. Технологии управления персоналом / П.В. Журавлев, С.П. Карташов, Н.К. Маусов. - М.: Экзамен, 1999.

16. Знаков В.В. Концептуальная психологическая модель принятия решения // Вопр. Психологии / В.В. Знаков. - 1991. - №5. - С.174-185.

17. Карпов А.В. Психология применения управленческих решений / А.В. Карпов. - М.: Юристъ, 1998.

18. Князевская Н.В. Принятие рискованных решений в экономике и бизнесе / Н.В. Князевская, В. Князевский. - М.: Контур, 1998.

19. Колпаков В.М. Методы управления / В.М. Колпаков. - К.: МАУП, 1997.

20. Колпаков В.М., Стратегический кадровый менеджмент / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. - К.: МАУП, 2002.

21. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Филипп Котлер. - М.: Ростингер, 1996.

22. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений / О.И. Ларичев. - М.: Логос, 2000.

23. Литвак Б.Г. Управленческие решения / Б.Г. Литвак. - М.: Тандем, 1998.

24. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения / Б.Г. Литвак. - М.: Дело, 2001

25. Макаров И.Н. Теория выбора и принятие решений / И.Н. Макаров, Т.М. Виноградская, Н.А. Рубчинский, Б.В. Соколов. - М.: Знание, 1982.

26. Русинова М.Л. Менеджмент/ Ф.М. Русинова, М.Л. Разу. - М.: ФБКПресс, 1998.

27. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. - М.: Дело, 2005. - 720 с.