Тема 7. Анализ эффективности разработки управленческих решений

**Титульный лист**

**Оглавление**

ВВЕДЕНИЕ 3

## 1. ТЕОРЕТИЧЕКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ 5

## 1.1. Сущностные особенности процесса принятия решения.

## Классификация решений 5

### 1.2. Анализ принятия решений различными школами управления 10

1.3. Процесс разработки управленческого решения 15

## 2. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ 19

## 2.1. Анализ как составная часть процесса принятия решения 19

2.2. Особенности оценки эффективности решений 21

Заключение 28

Список использованных источников 30

**ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы работы. Эффективность деятельности предприятий зависит от качества управленческих решений. Это определяет важность овладения каждым ответственным работником аппарата управления, а тем более руководителями, теоретическими знаниями и навыками разработки управленческих решений.

Разработка эффективных решений – основополагающая предпосылка обеспечения конкурентоспособности продукции и фирмы на рынке, формирования рациональных организационных структур, проведения правильной кадровой политики и работы, регулирования социально-психологических отношений на предприятии, создания положительного имиджа и др.

Проблема принятия решений носит фундаментальный характер, что определяется ролью, которую играют решения в любой сфере человеческой деятельности. Исследования этой проблемы относятся к числу – междисциплинарных, поскольку выбор способа действий – это результат комплексной увязки различных аспектов: информационного, экономического, психологического, логического, организационного, математического, правового, технического и др.

Управленческое решение на предприятии представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии.

Эффективность каждого управленческого решения в значительной мере зависит от выполнения и соотношения функций управленческого решения как в ходе его подготовки, так и на этапе внедрения. С учетом этого управленческое решение становится реальным инструментом достижения поставленных целей.

Цель данной работы провестианализ  эффективности   - разработки  управленческих  решений.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы разработки и внедрения управленческих решений;

2. Рассмотреть процесс разработки управленческого решения;

3. Выявить эффективность разработки управленческих решений.

## 1. ТЕОРЕТИЧЕКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

## 1.1. Сущностные особенности процесса принятия решения. Классификация решений

Принятие решений, так же как и обмен информацией, - составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления, связана со всеми участками и аспектами управленческой деятельности и является её квинтэссенцией. Поэтому так важно понять природу и сущность решений.

Попытаемся дать сначала самую общую характеристику. Обычно в процессе какой – либо деятельности возникают ситуации, когда человек или группа людей сталкивается с необходимостью выбора одного из нескольких возможных вариантов действия. Результат этого выбора и будет являться решением. Таким образом решение – это выбор альтернативы.

Каждому из нас ежедневно приходится десятки раз что – то выбирать, на собственном опыте развивая способности и приобретая навыки принятия решений. Примеров можно привести множество: выбор одежды из имеющегося гардероба, выбор блюд из предложенного меню.

Любому поступку индивида или действию коллектива предшествует принятое решение. Решения являются универсальной формой поведения как отдельной личности, так и социальных групп. Эта универсальность объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности. Однако, несмотря на универсальность решений, их принятие в процессе управления организацией существенно отличается от решений, принимаемых в частной жизни.

Что же отличает управленческие (организационные) решения?

* Цели. Субъект управления (будь то индивид или группа) принимает решение исходя не из своих собственных потребностей, а в целях решения проблем конкретной организации.
* Последствия. Частный выбор индивида сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей. Менеджер, особенно высокого ранга, выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и её работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей. Если организация велика и влиятельна, решения её руководителей могут серьёзно отразиться на социально – экономической ситуации целых регионов. Например, решение закрыть нерентабельное предприятие компании может существенно повысить уровень безработицы.
* Разделение труда. Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет , то в организации существует определённое разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений , а другие (исполнители) – реализацией уже принятых решений.
* Профессионализм. В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решений – гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Далеко не каждый сотрудник организации, а только обладающий определёнными профессиональными знаниями и навыками наделяется полномочиями самостоятельно принимать определённые решения[[1]](#footnote-1).

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

Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации[[2]](#footnote-2).

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

Рассмотрим более подробно классификацию решений.

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

#### Метод разработки решения. Некоторые решения, как правило , типичные, повторяющиеся , могут быть с успехом формализованы, т.е. приниматься по заранее определённому алгоритму. Другими словами, формализованное решение – это результат выполнения заранее определённой последовательности действий. Например, при составлении графика ремонтного обслуживания оборудования начальник цеха может исходить из норматива, требующего определённого соотношения между количеством оборудования и обслуживающим персоналом. Если в цехе имеется 50 единиц оборудования, а норматив обслуживания составляет 10 единиц на одного ремонтного рабочего, значит, в цехе необходимо иметь пять ремонтников. Точно так же, когда финансовый менеджер принимает решение об инвестировании свободных средств в государственные ценные бумаги, он выбирает между различными видами облигаций в зависимости от того, какие из них обеспечивают в данное время наибольшую прибыль на вложенный капитал. Выбор производится на основе простого расчета конечной доходности по каждому варианту и установления самого выгодного.

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

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

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

* Количество критериев выбора.

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

* Форма принятия решений.

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

* Способ фиксации решения.

По этому признаку управленческие решения могут быть разделены на фиксированные, или документальные (т.е. оформленные в виде какого либо документа - приказа, распоряжения, письма и т.п.), и недокументированные (не имеющие документальной формы, устные). Большинство решений в аппарате управления оформляется документально, однако мелкие, несущественные решения, а также решения, принятые в чрезвычайных, острых, не терпящих промедления ситуациях, могут и не фиксироваться документально.

* Характер использованной информации. В зависимости от степени полноты и достоверности информации, которой располагает менеджер, управленческие решения могут быть детерминированными (принятыми в условиях определённости) или вероятностными (принятыми в условиях риска или неопределённости). Эти условия играют чрезвычайно важную роль при принятии решений, поэтому рассмотрим их более подробно[[3]](#footnote-3).

### 1.2. Анализ принятия решений различными школами управления

Чтобы определить наиболее обоснованный порядок принятия управленческого решения, сравним этапы процесса принятия управленческих решений различными школами управления: американской, немецкой, японской и российской.

### *Американская школа принятия управленческих решений.*

В процессе рационального решения проблем менеджер заботится не столько о самом решении, сколько обо всем, что связано с ним и исходит из него. При этом количество этапов в процессе принятия решения оп­ределяется самой проблемой.

Диагноз проблемы.Это первый этап на пути решения проблемы, на котором осознаются и устанавливаются причины (симптомы) затруд­нений или имеющиеся возможности. Например, могут быть следующие симптомы "болезни" организации: низкая прибыль, сбыт, чрезмер­ные издержки производства товаров (оказания услуг) и т. д.

Установление симптомов помогает обозначить проблему в общем виде. Для выявления причин возникновения проблем фирмы собирает­ся и анализируется информация (внешняя и внутренняя). Для оптими­зации работ и средств на этом этапе лицо, принимающее решение, старается не допускать из­бытка информации и собирают только релевантную (соответствующую состоянию) информацию.

Формулировка ограничений и критериев принятия решения.На этом этапе опре­деляется диапазон, интервал, в пределах которого в дальнейшем при­нимается управленческое решение. Ограничения связаны с наличием ресурсов, острой кон­куренцией и т. п. и варьируют в зависимости от ситуации и конкрет­ных менеджеров. В дополнение к идентификации ограничений определяются стандарты, позволяющие оценивать альтернативные ва­рианты выбора (критерии принятия решения).

Определение альтернатив.На этом этапе отбираются альтернати­вы решения проблем, наиболее желательные из всех имеющихся.

Оценка альтернатив.При выборе альтернатив необходимо их оце­нить, определить преимущества, недостатки и вероятность реализации каждой альтернативы.

Выбор альтернативы.При правильном определении, тщательной взвешенности каждой альтернативы довольно легко выбрать наибо­лее рациональную.

Практика американских менеджеров показывает, что принять оп­тимальное решение при дефиците времени очень трудно, и руководите­ли ограничиваются "удовлетворительным" решением, а не "максими­зирующим". Они учитывают, что на процесс принятия решения влияют:

1. их личные оценки;
2. уровень риска;
3. время и изменяющееся окружение;
4. возможность отрицательных последствий;
5. взаимозависимость решений на различных уровнях иерархии.

***Немецкая школа принятия управленческих решений.***

Процесс принятия решений рассматривается как составная часть процессов пла­нирования и контроля и включает в себя в идеальном случае следую­щие этапы.

Постановка проблемы(идентификация). На этом этапе изучается и формулируется проблема, воспринимаются неблагополучные симп­томы; изучается положение дел и целей, конкретизируются последние; формулируются критерии решений, уясняются условия границ и огра­ничений; организуется процесс принятия управленческих решений.

Поиск(добывание информации). Определяются возможности реше­ния проблемы, сопоставляются вероятные действия, осуществляется предварительный выбор.

Оценка(оценка возможностей действий по влиянию на цель). Оп­ределяются предпосылки для реализации, прогнозируются и класси­фицируются результаты, анализируется риск.

Принятие решения(установление альтернативы действия, которое следует реализовать). Определяется лучший вариант (акт выбора) и рассматривается в аспекте его реализации (акт решения), выполняется операционный анализ плана (установление сроков, финансирование).

Критерии принятия решения:

1. полезность решения (в частности, достижимое улучшение результатов);

2. финансовый аспект решения, особенно в рамках его использования (сумма экономии средств на персонале, материальные и служебные расходы);

1. удовлетворенность принимающих решения;
2. количество и качество решений;
3. время процесса использования решения.

***Японская школа принятия управленческих решений.***

Специалист в области управления П. Дракер считает, что япон­цы — единственные, кто наработали методичный и стандартизован­ный подход к решению, его правильной оценке. Этот подход, по его мнению, опровергает все правила, выдвинутые теоретиками. Тем не менее, их решения на практике оказываются эффективными.

Согласно традиционной теории первой, самой важной стадией яв­ляется корректная постановка задачи. Эта стадия очевид­на и проста, и после неё быстро приходит решение. Вторая стадия - предложение различных вариантов решений и третья — выбор лучшего из них.

Особенности организации работы при принятии решенияследующие:

Постановка задачи**.** В постановке задачи участвуют различные группы. Допустим, есть предложение создать за границей предприя­тие. Различные группы, представляющие фирму, посещают эту стра­ну. Они тщательно изучают план зарубежного предприятия с различ­ных точек зрения: маркетинга, производственных отношений, плани­рования производства и т. д. Когда группы достигнут консенсуса, начинается стадия воплощения.

Утверждение.На основе выбора готовится всесторонний доклад, который выносится на суд высшего менеджмента. На этом уровне с привлечением экспертов решение изучается и утверждается.

Воплощение.Осуществляется решение очень быстро, так как каж­дый аспект был тщательно обсужден при подготовке. Поскольку ре­шение было принято единодушно, все энергично его выполняют.

Классическая теория менеджмента формулирует принцип едино­началия, согласно которому каждый человек в организации должен получать поручения только от старшего администратора и отвечать за работу лишь перед ним. Следовательно, за приказ ответственность несет только один человек. Японская система противоположна: от­ветственность за принятие решения несет не индивидуум, а вся группа. Предполага­ется, что ни один человек не имеет права единолично принимать ре­шение.

Особенности системы принятия решения.Первым этапом является подготовка документа по рассматриваемому вопросу. Далее с ним знакомятся все заинтересованные лица. Получив документ, работник подписывает его и вносит любые замечания, которые считает нужны­ми. В конце концов, документ попадает к руководителю, который его одобряет. Однако решение принадлежит группе.

Единодушие.Система требует, чтобы решение было принято все­ми. Если у кого-то возникают возражения, то документ возвращается к его инициатору.

Консенсус.Сущность такой системы состоит в том, что решение должно быть принято путем консенсуса.

***Российская школа принятия управленческих решений.***

Схема принятия решения предполагает, что процесс пред­ставляет собой прямоточное движение от одного этапа к другому. После выявления проблемы и установления условий и факторов, спо­собствующих ее возникновению, разрабатываются решения, из кото­рых выбирается лучшее.

Более детальная структура процесса принятия решений по этапам и процедурам приведена ниже:

|  |  |
| --- | --- |
| **Этап** | **Процедура** |
| Постановка проблемы | Возникновение ситуации |
| Появление проблемы |
| Сбор необходимой информации |
| Описание проблемной ситуации |
| Разработка вариантов решения | Формулирование требований-ограничений |
| Сбор необходимой информации |
| Разработка возможных вариантов решений |
| Выбор решения | Определение критериев выбора |
| Выбор решений, отвечающих критериям |
| Оценка возможных последствий |
| Выбор предпочтительного решения |

Для российского работника характерен последний, менее эф­фективный подход к принятию решения. С учетом национальной и управленческой культуры можно предположить, что в условиях России целесообразно использовать «жесткий менеджмент». Применять в повседнев­ной практике элементы, присущие японской и западным школам уп­равления по принятию решений, необходимо только после их адаптации к конкретной обстановке.

**1.3. Процесс разработки управленческого решения**

Управленческое решение представляет собой закономерный результат деятельности руководителя и реализуется в форме директивного целенаправленного воздействия на объект управления.

Процесс принятия управленческих решений состоит из ряда последовательных этапов.

На первом этапе возникает проблема, которую необходимо своевременно разрешить, иначе может возникнуть ситуация дисбаланса в системе. Так, снижение конкурентоспособности организации на рынке приведет к снижению спроса на ее товары или услуги. В дальнейшем это может означать потерю прибыли, и даже возникновение ситуации неплатежеспособности организации, фактическое банкротство.

В условиях, когда организация процветает, является прибыльной, требуется принятие решений, например о расширении деятельности, покупке бизнеса в другой сфере, проведении диверсификации, инвестициях в капитальное строительство и т.д. Подобные решения требуют продуманных действий управляющих, точного диагностирования состояния системы.

Переходим ко 2 этапу принятия управленческого решения. В данном случае возникает необходимостью анализировать документы: финансовой отчетности, динамику продаж, договоры, данные о преимуществах фирм-конкурентов.

Управляющий изучает коммуникационные каналы и информацию, поступающую к нему из разных источников: от работников организации, заказчиков, конкурентов; видит себя в этом информационном поле, наблюдает за людьми, которые могут ему помочь принять правильное эффективное решение.

На третьем этапе управленческое решение принимается индивидуально руководителем или совместно с группой, например на деловом совещании. Также руководитель, может использовать для принятия решения мнение компетентных специалистов, экспертов в избранной сфере деятельности. Может обсудить с ними проблему, получить их компетентное заключение, и затем принять решение о дальнейших действиях. Так, весьма востребован финансовый или маркетинговый аудит (оценка) деятельности, который может помочь руководителю принять оптимальное решение с наименьшими потерями для организации[[4]](#footnote-4).

И, наконец, 4 этап предполагает принятие решения, которое фиксируется в распорядительных документах: приказах, распоряжениях, технических заданиях, разного вида планах; а также находит отражение в нормативных источниках, стандартах предприятия, общих положениях, уставе, внутренних регламентах и правилах организации. Важно не только принять своевременное решение, но и проконтролировать исполнение мероприятий, осуществляемых согласно принятым официальным документам, мотивировать персонал, который задействован в реализации указанных мероприятий[[5]](#footnote-5).

Процесс принятия управленческого решения состоит из последовательных стадий, таких, как: появление проблемы, диагностика состояния процессов в организации, разработка решения и контроль за исполнением планируемых мероприятий. Все эти этапы являются необходимыми ступеньками на пути к эффективности управления. От менеджеров требуется не только знание теории управления, но также и овладение методами: анализа информации, организации работы в группе по принятию совместных с коллегами решений.

Методы разработки управленческих решений — это способы и приемы выполнения операций, необходимых в процессе их принятия. К ним относятся способы анализа, обработки информации, выбора вариантов действий и др[[6]](#footnote-6).

Любая организация, начиная с момента своего возникновения, сталкивается с целым рядом проблем, которые могут спровоцировать опасную ситуацию, сопровождающуюся резким ухудшением показателей деятельности: ликвидности, платежеспособности, рентабельности, оборачиваемости оборотных средств, финансовой устойчивости. Рыночные формы хозяйствования в условиях жесткой конкуренции приводят к несостоятельности отдельных субъектов хозяйствования или их временной неплатежеспособности. Проблема дает информацию, «ключ к размышлению». Требуется принять решение, способное изменить ситуацию, улучшить состояние организации.

Теория управления располагает наработанным комплексом понятий, категорий и методов для комплексной оценки производственно-хозяйственной деятельности, эффективной организации процесса принятия решений на всех уровнях управления. Системный анализ позволяет выявить целесообразность создания либо совершенствования организации, определить, к какому классу сложности она относится, выявить наиболее эффективные методы научной организации труда. С целью выявления причин ухудшения параметров деятельности организации проводится диагностирование проблем.

Управленческая диагностика — это совокупность методов, направленных на выявление проблем, слабых «узких» мест в системе управления, которые являются причинами неблагополучного состояния процессов в организации. Диагностику можно понимать как оценку деятельности компании с точки зрения получения общего управленческого эффекта и определение отклонений существующих параметров системы от первоначально заданных, оценку функционирования организации в подвижной, изменяющейся внешней среде.

Управленческие решения должны разрабатываться на научном уровне управления, с применением всего комплекса методов анализа, диагностики, планирования, моделирования и прогнозирования. Эффективный управляющий — это компетентный специалист, который умеет своевременно принимать решения, направлять и мотивировать персонал для их исполнения, планировать ресурсную базу, реализовывать эффективные модели поведения, выбирать адекватный стиль руководства.

## 2. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

## 2.1. Анализ как составная часть процесса принятия решения

В условиях рыночной экономики степень неопределенности экономического поведения субъектов рынка достаточно высока. В связи с этим большое практическое значение приобретают методы перспективного анализа, когда нужно принимать управленческие решения, оценивая возможные ситуации и делая выбор из нескольких альтернативных вариантов.

Теоретически существует четыре типа ситуаций, в которых необходимо проводить анализ и принимать управленческие решения, в том числе и на уровне предприятия: в условиях определенности, риска, неопределенности, конфликта. Рассмотрим каждый из этих случаев.

**Анализ и принятие управленческих решений в условиях определенности.** Это самый простой случай: известно количество возможных ситуаций (вариантов) и их исходы. Нужно выбрать один из возможных вариантов. Степень сложности процедуры выбора в данном случае определяется лишь количеством альтернативных вариантов. Рассмотрим две возможные ситуации:

а) Имеется два возможных варианта:В данном случае аналитик должен выбрать (или рекомендовать к выбору) один из двух возможных вариантов. Последовательность действий здесь следующая:

определяется критерий, по которому будет делаться выбор;

методом “прямого счета" исчисляются значения критерия для сравниваемых вариантов;

вариант с лучшим значением критерия рекомендуется к отбору.

б) Число альтернативных вариантов больше двух: Процедурная сторона анализа существенно усложняется из-за множественности вариантов, техника “прямого счета" в этом случае практически не применима. Наиболее удобный вычислительный аппарат - методы оптимального программирования (в данном случае этот термин означает “планирование”). Этих методов много (линейное, нелинейное, динамическое и пр.), но на практике в экономических исследованиях относительную известность получило лишь линейное программирование. В частности, широко известна транспортная задача, решаемая методами линейного программирования.

При проведении анализа в условиях определенности могут успешно применяться методы машинной имитации, предполагающие множественные расчеты на ЭВМ. В этом случае строится имитационная модель объекта или процесса (компьютерная программа), содержащая заданное число факторов и переменных, значения которых в разных комбинациях подвергается варьированию. Таким образом, машинная имитация - это эксперимент, но не в реальных, а в искусственных условиях. По результатам этого эксперимента отбирается один или несколько вариантов, являющихся базовыми для принятия окончательного решения на основе дополнительных формальных и неформальных критериев.

## Анализ и принятие управленческих решений в условиях риска. Эта ситуация встречается на практике наиболее часто. Здесь пользуются вероятностным подходом, предполагающим прогнозирование возможных исходов и присвоение им вероятностей. При этом пользуются:

а) известными, типовыми ситуациями (например: вероятность появления герба при бросании монеты равна 0.5);

б) предыдущими распределениями вероятностей (например, из выборочных обследований или статистики предшествующих периодов известна вероятность появления бракованной детали);

в) субъективными оценками, сделанными аналитиком самостоятельно либо с привлечением группы экспертов.

В более сложных ситуациях в анализе используют так называемый метод построения дерева решений.

## Анализ и принятие управленческих решений в условиях неопределенности. Эта ситуация разработана в теории, однако на практике формализованные алгоритмы анализа применяются достаточно редко. Основная трудность здесь состоит в том, что невозможно оценить вероятности исходов. Основной критерий - максимизация прибыли - здесь не срабатывает, поэтому применяют другие критерии[[7]](#footnote-7):

максимин (максимизация минимальной прибыли)

минимакс (минимизация максимальных потерь)

максимакс (максимизация максимальной прибыли) и др.

## Анализ и принятие управленческих решений в условиях конфликта. Наиболее сложный и мало разработанный с практической точки зрения анализ. Подобные ситуации рассматриваются в теории игр. Безусловно на практике эта и предыдущая ситуации встречаются достаточно часто. В таких случаях их пытаются свести к одной из первых двух ситуаций либо используют для принятия решения неформализованные методы.

Оценки, полученные в результате применения формализованных методов, являются лишь базой для принятия окончательного решения; при этом могут приниматься во внимание дополнительные критерии, в том числе и неформального характера.

**2.2. Особенности оценки эффективности решений**

В теории принятия решений отдельные авторы выделяют понятия «управленческие решения» и «управленческие действие». При этом под управленческими решениями понимается внутренняя мыслительная деятельность субъекта управление (руководителя, коллегиального или коллективного органа) разрешению проблемной ситуации. Управленческие действия – это внешне наблюдаемые процессы деятельности управленческих работников по обеспечению выполнения управленческого решения. Принятие решения можно характеризовать как промежуточную фазу между решением и действием, включающую воздействие на социальную среду разработчиков и исполнителей принятого решения.

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

Под эффективностью в общем виде понимается результативность чего-либо (производства, управления, труда). В экономической теории различают два вида эффективности: экономическую и социальную. Экономическая эффективность (Ээ) характеризуется отношением полученного результата (Р) к затр атам (З)

;

Социальная эффективность выражает степень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков) на товары, услуги.

Следует отметить, что в теоретическом и методическом плане вопросы оценки эффективности управленческих решений, как и управления в целом, разработаны еще недостаточно. Поэтому чаще всего эффективность оценивается на качественном уровне и выражается динамикой объемных и качественных показателей: производства продукции, товарооборота, издержек производства и обращения, прибыли и других, отражающих результаты деятельности коллектива предприятия в целом. При этом, как правило, не выделяется эффективность поэтапная (разработки и реализации решений).

К оценке эффективности решений подходят с позиции практика - критерий истины. С этим трудно не согласиться хотя, с другой стороны, научно обоснованные проекты решений могут по разным причинам игнорироваться практикой. И это явление, к сожалению, не столь редкое в хозяйственной жизни. Не случайно, например, утвердилось мнение, что к моделированию как методу разработки решений проявляется страх пользователей, так как порой уровень методов моделирования превосходит уровень лиц, принимающих решение. Очевидно, с течением времени сложность практического использования экономико-математических методов утратит свою значимость, чему способствует широкая компьютеризация сферы управления.

В состав качественных показателей эффективности разработки управленческих решений могут быть включены:

* своевременность представления проекта решения,
* степень научной обоснованности решений (использование научных методов разработки, современных подходов), — многовариантность расчетов, применение технических средств,
* ориентация на изучение и использование прогрессивного отечественного и зарубежного опыта,
* расходы, связанные с разработкой проектов решений,
* численность занятых в разработке решений (специалистов, привлеченных работников предприятия), стоимость и сроки реализации проекта, количество соисполнителей на этапе разработки решений,
* использование внешних консультантов в ходе разработки вариантов решений,
* степень риска в реализации решений и др.

Количественная оценка эффективности управленческих рещений во многом затруднена из – за специфических особенностей управленченского труда, которые состоят в том, что:

* управленческий труд, включая выработку и принятие решений, преимущественно творческий, трудно поддается нормированию и учету;
* реализация решения сопряжена с определенными социально-психологическими результатами, количественное выражение которых еще более затруднительно, чем экономических;
* результаты реализации решений проявляются oпосредованно через деятельность коллектива предприятия в целом, в котором сложно выделить долю затрат труда управленческого. В итоге отождествляются результаты труда разработчиков решений и исполнителей, на которых направлено управленческое воздействие;
* из-за существующих трудностей нередко отсутствует текущий контроль за реализацией решений, в результате деятельность оценивается за прошедший период, устанавливается ориентация на будущее с учетом факторов, оказавших влияние в прошлом, хотя в будущем они могут и не проявиться;
* затрудняет оценку эффективности решений и временной фактор, поскольку их реализация может быть как оперативной (сиюминутной), так и развернутой во времени (в течение дней, недель, месяцев и даже лет). Динамизм хозяйственной жизни может преподносить нюансы, в совокупности искажающие величину ожидаемой результативности решений;
* затруднено и количественное выражение характеристик качества решений как основной предпосылки их эффективности, а также действий и взаимодействия отдельных работников.

Как видим, спектр причин, затрудняющих количественную оценку управленческих решений, достаточно широк. Тем не менее теорией и практикой управления разработаны некоторые методологические подходы и методические приемы для ее проведения.

Методологические подходы к оценке эффективности решений

При всех сложностях оценки эффективности управленческого труда в большей мере разработаны теоретико - методологические и методические приемы оценки эффективности отдельных мероприятий, чем управления в целом. Так, известны методы оценки эффективности внедрения новой техники, автоматизированныхсистем управления и др.

Один из известных подходов к оценке эффективности управления состоит в использовании понятий «эффективность в широком смысле» и «эффективность в узком смысле». Под эффективностью в широком смысле понимается результат деятельности достигнутый за счет труда всего коллектива (включая работников аппарата управления). В узком смысле эффективность выражает результативность собственно управленческой деятельности. В одном и другом смыслах для характеристики эффективности применяются обобщающие показатели и система линейных показателей экономической и социальной эффективности.

Для оценки экономической эффективности управления в широком смысле используются следующие обобщающие показатели: эффективность ресурсная и эффективность затратная.

Частных показателей экономической эффективности деятельности трудового коллектива очень много (более 60-ти). Среди них: рентабельность, оборачиваемость, окупаемость капиталовложений, фондоемкость, фондоотдача, производительность труда, соотношение роста заработной платы и производительности труда и т.д.

Обобщающими показателями социальной эффективности в широком смысле могут быть:

- степень выполнения заказов потребителей;

- доля объема продаж фирмы на рынке и др.

Частными показателями социальной эффективности являются:

- своевременность выполнения заказа;

- полнота выполнения заказа;

- оказание дополнительных услуг;

- послепродажный сервис и др.

К частным показателям социальной эффективности относятся: степень технической оснащенности управленческого труда, текучесть работников аппарата управления, квалификационный уровень кадров и т.п.

Оценка эффективности управления может осуществляться за различные календарные отрезки времени (месяц, квартал, год). Динамика этих показателей, а также сопоставление с аналогичными данными однородных предприятий, работающих в подобных природно - географических и экономических условиях, позволяют сделать вывод об эффективности работы аппарата управления.

Изложенный подход к оценке эффективности правомерен как для характеристики результативности работы аппарата целом, так и для оценки конкретных решений. Эффективность отражает результативность, в истекшем периоде. Эта изложенная методология оценки вполне приемлема для отдельных управленческих решений. По данной схеме, например, может осуществляться оценка эффективности стратегических решений. По тактическим решениям оценка эффективности возможна не в столь глобальном варианте, а допуская некоторое упрощение расчета.

Заслуживает внимания и другой подход к оценке эффективности управленческих решений, ориентированный на использование объемных показателей и удельных качественных показателей. Рассмотрим его применительно к маркетинговой деятельности торговой организации. Предварительно отметим исходные положения методологического характера.

Во-первых, результативность проявляется через эффективность коммерческих решений, принятых по материалам проведенных мероприятий по изучению спроса. Под эффективностью мероприятий (проведенных в рамках принятого решения) понимается соизмерение затрат на их организацию проведение и полученных результатов;

во-вторых, правомерно при оценке использовать понятие совокупный экономический эффект, т.к. в достигнутых результатах содержится доля труда работников разных специальностей (товароведов, продавцов и др.). Наряду с совокупным возможно исчисление экономического эффекта, который может быть отнесен к деятельности только маркетинговой службы.

в-третьих, хозяйственные организации, действующие на рынке, ориентированы, с одной стороны, на реализацию миссии по удовлетворению запросов потребителей, с другой - на повышение экономических показателей своей деятельности. Поэтому оценка эффективности решений включает расчет социальной и экономической эффективности;

в-четвертых, точный расчет эффективности решений требует строгого учета доходов и расходов по отдельным товарным группам, что весьма затруднительно. Поэтому рекомендуется использование так называемых, удельных показателей - прибыль на 1 млн. руб. товарооборота и издержки обращения на 1 млн. товарных запасов (либо на 1 тыс. рублей товарооборота издержек).

При анализе годовой эффективности коммерческих решений целесообразно принимать во внимание факторы организационно-технического порядка, при которых совершалась их разработка: качественный состав работников, укомплектованность специалистами, стабильность кадров, обеспеченность вычислительной техникой и др. Это способствует повышению степени объективности оценки. Одновременно по результатам анализа условий работы могут приниматься необходимые меры по ее улучшению.

Разработка и реализация решений, обеспечивающих всегда высокую эффективность, - трудная задача и для опытных руководителей. По разным причинам эффект может не соответствовать ожидаемому. Однако постоянным должно быть стремление к максимизации эффекта, ибо недостаточная эффективность квалифицируется как « брак » в работе менеджера. Отдельные известные экономисты неэффективную работу считают безнравственной. В данном контексте заслуживает внимания рассмотрение вопросов ответственности руководителей, в том числе нравственной, за принятие управленческих решений.

## Заключение

Принятие управленческих решений является очень важным фактором в деятельности любой современной фирмы. Без правильного принятия управленческих решений, эффективного руководства вряд ли возможно экономическое процветание фирмы. Существует большое число различных методов принятие управленческих решений.

Следует подчеркнуть, что решение считается готовым только тогда, когда достигнуты желаемые результаты. Руководитель сам должен участвовать во всех этапах принятия решения, но прежде всего его роль заключается в выборе наиболее подходящего решения из предложенных вариантов и в принятии окончательного решения.

Процесс принятия решений с точки зрения рационального использования времени следует усовершенствовать. Важнейшими моментами такого усовершенствования можно считать следующие:

Следует принимать множество решений, которые имеют общие подходы при их реализации;

На этапе принятия окончательного решения, принятое решение должно быть безальтернативным;

Нельзя допускать наложения решений друг на друга, т.е. не следует принимать несколько решений по одному и тому же вопросу;

Решения нельзя переносить;

Обычное перепоручение исполнения решения от одного лица другому следует изжить;

Решение должно соответствовать уровню организации и сотрудничества;

По повторяющимся решениям составляются правила их принятия. Следует добавить, чтобы они были правильно поняты на практике и соответствовали времени их выполнения с учетом произошедших изменений;

Процесс принятия решений надо развивать в сторону участия и эффективности. При этом нельзя забывать, что принимать участие в принятии решений не означает только присутствие при окончательном его утверждении. Наиболее значимым является участие в предварительных мероприятиях;

Решения должны быть эффективными. Это означает, что надо шире привлекать в процесс принятия решений руководителей и других лиц, имеющих прямое к ним отношение.

**Список использованных источников**

1. Батрик Р. Техника принятия эффективных управленческих решений./ Р. Батрик - Спб: Питер, 2006.- 416 с.
2. Бусыгин А. В. Эффективный менеджмент: Учебник./ А.В.Бусыгин - М.: Фин-пресс,2000. – 1056 с.
3. Вертакова Ю.А. Управленческие решения: разработка и выбор. / Ю.А.Вертакова - М.: КНОРУС, 2005. —352 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник./ О.С.Виханский, А.И.Наумов – М.: Гардарики, 2003. – 296 с.
5. Голубков Е. П. Технология принятия управленческих решений./ Е.П. Голубков - М.: Дело, 2005.- 544 с.
6. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. – М.: Новое знание, 2004. – 336 с.
7. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений/ Н.Л Карданская. – М.: Русская деловая литература, 2001.- 200 с.
8. Литвак Б. Разработка управленческого решения./ Б.Литвак - М.: Дело, 2003 - 392 с.
9. Смирнов Э.А. Управленческие решения. / Э.А. Смирнов. – М.: ИНФРА -М, 2001. – 264 с.
10. Цычичко В.Н. Руководителю – опринятии решений / В.Н. Цычичко. - Москва, 2000 - 356 с.

1. Бусыгин А. В. Эффективный менеджмент: Учебник./ А.В.Бусыгин - М.: Фин-пресс,2000. – С.340. [↑](#footnote-ref-1)
2. Смирнов Э.А. Управленческие решения. / Э.А. Смирнов. – М.: ИНФРА -М, 2001. – С.102. [↑](#footnote-ref-2)
3. Голубков Е. П. Технология принятия управленческих решений./ Е.П. Голубков - М.: Дело, 2005.- С.137. [↑](#footnote-ref-3)
4. Бусыгин А. В. Эффективный менеджмент: Учебник./ А.В.Бусыгин - М.: Фин-пресс,2000. – С.357. [↑](#footnote-ref-4)
5. Голубков Е. П. Технология принятия управленческих решений./ Е.П. Голубков - М.: Дело, 2005.- С.166. [↑](#footnote-ref-5)
6. Литвак Б. Разработка управленческого решения./ Б.Литвак - М.: Дело, 2003 – С.139. [↑](#footnote-ref-6)
7. Вертакова Ю.А. Управленческие решения: разработка и выбор. / Ю.А.Вертакова - М.: КНОРУС, 2005. — С.58. [↑](#footnote-ref-7)