ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

***Реферат по дисциплине: «Управленческие решения»***

**По теме:Анализ и развитие соотношения науки и искусства при РУР**

***Чем дальше, тем искусство становится более научным, а наука — более художественной; расставшись у основания, они встретятся когда-нибудь на вершине.***

**Г. Флобер**

Управление, в широком понимании этого термина, — непрерывный процесс воздействия на объект управления (личность, коллектив, технологический процесс, предприятие, государство) для достижения оптимальных результатов при наименьших затратах времени и ресурсов. Каждый специалист в области управления обязан владеть теорией, практикой и искусством управления, уметь четко определять цели своей деятельности, определять стратегию и тактику, необходимые для их достижения, принимать управленческие решения и нести персональную ответственность за них.

**Управление — наука и искусство**

Управление — древнейшее искусство и новейшая наука. Специалисты в области управления сходятся во мнении, что управление является частью больших политических, экономических, технологических, социальных и этических систем и основывается на собственных концепциях, принципах и методах, т. е. имеет серьезный научно-методический фундамент.

Любая наука представляет собой совокупность знаний и непрестанного поиска новых данных о природе и обществе с целью понять и объяснить явления и законы природы, частью которой является сам человек. В новом сложном явлении наука стремится определить его основу, которая обычно бывает гениально проста, открыть закономерности, скрывающиеся в кажущемся хаосе. Главным в теории является не подробное описание исследуемого объекта, а изучение его основных свойств, выявление общих законов, связей для того, чтобы обеспечить принципиальную возможность установления новых знаний.

Практическая деятельность человечества не сводится только к общественному производству, она охватывает все стороны жизни, развивает материальную и духовную культуру общества. Наука обычно опережает запросы практики, позволяет предвидеть новые явления, но при всей своей самостоятельности теория во многом зависит от практики, ищет в ней подтверждений или опровержений своих концепций — великий процесс восхождения мысли от абстрактного к конкретному. Практика оперирует непреложными, объективно-истинными фактами, хотя сами по себе они не могут решить проблемы.

Поскольку управление является не только наукой, но и искусством, роль интуиции в принятии управленческих решений особенно велика и ответственна, тем более что эти решения обычно принимаются при остром дефиците времени и обычно отмене не подлежат. Особо важно, чтобы руководитель любого уровня понимал — успешное управление фирмой, предприятием и, наконец, государством возможно лишь при знании научных основ управления и умении творчески применить эти знания, т. е. при владении искусством управления.

Наука и искусство управления имеют и свою неповторимую эстетику, созвучную готике и музыке, — порыв и полет фантазии, когда творческое озарение основано на солидном фундаменте целесообразности, точном расчете и математически строгой гармонии.

В практической деятельности управляющие находятся в постоянном контакте с изменяющейся средой и обязаны принимать решения с учетом случайных явлений и конкретных ситуаций, основываясь на собственном опыте и интуиции. Творческие поиски оптимального, нетривиального решения придают управлению характерные черты искусства. Более того, ряд крупных ученых и практиков (Г. Кунц, С. О'Доннел и др.) категорично настаивают на том, что управление в первую очередь является искусством: «Процесс управления есть искусство, суть которого состоит в применении науки (основ организованного знания в области управления) к реальностям любой ситуации». И далее, о роли науки в управлении: «Хотя деятельность по управлению — это искусство, лица, занимающиеся ею, достигнут лучших результатов, если будут понимать и использовать лежащую в основе этого искусства науку. Когда важность результативности и эффективности группового сотрудничества признается в любом обществе, можно смело утверждать, что управление — важнейшее из всех искусств».

Теория управления не может дать готовые рекомендации для конкретных жизненных ситуаций, и каждый человек принимает решения, основываясь на интуиции и собственном опыте. Но любая импровизация опирается на глубокое знание законов, научно обоснованных и понятых человеком методов мастерства. В основе любого вида искусства лежат продуманные обобщения, возникающие в процессе творчества. По-настоящему можно понять произведение искусства, только постигнув законы композиции, законы творчества. Знание принципов управления делает выбор методов искусства управления более обоснованным и действенным. Кунц и О'Доннел о системном и ситуационном анализе управленческих функций говорят: «Управление — это искусство, подобно медицине или композиторской деятельности, инженерному делу или футболу. Но всякое искусство использует лежащее в его основе организованное знание (концепции, теории, принципы, методы) и применяет его с учетом реальной обстановки для достижения желаемого практического результата».

Искусство управления — способность человека принимать нетривиальные решения в условиях дефицита информации и времени. В основе его лежат методология и принципы науки управления, которая, в свою очередь, является дисциплиной периода интеграции наук и опирается на достижения теории автоматического регулирования, теории информации, кибернетики, экономики и реагирует на изменения основных концепций политической жизни общества. Одновременно искусство управления впитало в себя мировые достижения психологии, логики, риторики, этики, философии, права, а также методы воздействия на личность и социум различных религиозных конфессий.

Словом, для эффективного управления необходимо знать его теоретические основы, иметь практический опыт и уметь творчески использовать теорию и практику, т. е. владеть искусством управления.

***Управленческое решение*** — акт целенаправленного изменения ситуации, разрешения проблемы, вариант воздействия на систему и процессы, происходящие в ней. Управленческие решения предполагают действия руководства, ведущие к разрешению противоречия и изменению ситуации. Любое решение основывается на анализе данных, характеризующих ситуацию, определении целей и задач, и содержит программу, алгоритм действий по реализации мероприятий. Управленческие решения — это собственно основной результат деятельности руководителей на любом уровне иерархической лестницы.

***Решение управленческое***, ***организационное*** — выбор, который должен сделать руководитель в процессе осуществления им функций управления и решения конкретных организационных задач. Организационное решение призвано обеспечить продвижение к поставленным перед организацией ориентирам, целям. Поэтому наиболее эффективным организационным решением явится выбор, который будет реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели. Такие решения — неотъемлемая часть процесса управления.

Далее рассмотрим уже непосредственно теорию принятия решений. Данная теория включает в себя теорию принятия оптимальных решений и психологическую теорию решений.

Общие сведения о теории принятия решений

Важность проблем, связанных с принятием решений, привлекает к ним внимание широкого круга ученых и практических работников, представляющих подчас далекие друг от друга области научных и технических знаний, такие, как математика, кибернетика, психология и социология, логика и нейрофизиология, экономика, право и технические науки, и, как следствие, приводит к интенсивному развитию соответствующих научных представлений и методов.

Иногда теория принятия решений отождествляется с исследованием операций, называемым в этом случае математической теорией оптимальных решений.

В других работах теория решений рассматривается наряду с исследованием операций. В ней выделяются юридические, организационные, экономические и социально-психологические аспекты. Каждая из упомянутых наук вносит свой вклад в научные основы принятия и осуществления решений применительно к разным типам и аспектам решений.

К теоретическим и практическим вопросам разработки и реализации решений в области хозяйственной деятельности имеют отношение все общественные науки, а также такие дисциплины, как общая и математическая статистика, широкий круг математических дисциплин, экономико-математические методы, теория вероятностей, исследование операций, математическая теория игр, векторная оптимизация, теория измерений и др. В научных основах принятия решений учитываются место решений в цикле управления и их связь с различными функциями управления, комплексная оценка качества решений и их последствия на стадиях разработки и реализации.

В современной теории принятия решений сочетаются не только чисто научные моменты, но и относящиеся к искусству принятия решений, т.е. организационные, интеллектуальные и психологические способности и опыт людей.

В настоящее время развиваются две основные части теории принятия решений. Одна из них имеет нормативный характер и отвечает на вопрос «Как следует принимать решения?», т.е. в ее рамках создается и описывается нормативная технология принятия решений. В другой части выявляется и описывается то, как люди в действительности принимают самые разнообразные решения и какие ошибки при этом совершают. При всем различии целевых установок обе эти части теории принятия решений функционально взаимодействуют между собой.

**Сведения из теории оптимальных решений**

Нормативная часть теории принятия решений при рассмотрении ситуации принятия решений использует критерии и процедуры, реализация которых ведет к выбору оптимального варианта действий (альтернативы), т.е. к принятию оптимального решения. В дальнейшем нормативную часть принятия решений будем называть *теорией принятия оптимального решения.* Она развивалась в значительной степени благодаря успехам, достигнутым в области исследования операций.

Надо иметь в виду, что теория принятия оптимальных решений говорит о том, как выбирать оптимальное решение, ведущее к поставленной цели, но не дает рекомендаций, как следует выбирать эти цели или как оценить поставленные и принятые цели: являются они конструктивными или деструктивными. Она оперирует с критериями и процедурами принятия решений, которые можно считать оптимальными лишь в рамках той модели ситуации, которой руководствовалось лицо, принимающее решение, и в свете информации, которой оно располагало, безотносительно к тому, соответствует эта информация объективным характеристикам данной конкретной ситуации принятия решения или не соответствует.

Один из основных и наиболее трудных вопросов теории принятия оптимальных решений — описание условий, которые должны быть выполнены, чтобы решение было оптимальным, т.е. формулирование положений (постулатов), касающихся оптимальности и называемых поэтому *постулатами оптимальности,* а иногда критериями оптимальности.

Согласно обыденным представлениям человек действует рационально (оптимально), если, следуя принципам логики, анализирует все варианты действий и выбирает лучший из них, осуществляя это хладнокровно даже в условиях стрессовых ситуаций, т.е. таким образом, что на его решение не оказывают отрицательного влияния ни эмоциональные процессы, ни догматически понимаемые принципы и предрассудки. Однако теория оптимальности не может опираться лишь на понятие оптимальности в таком упрощенном значении этого слова. В настоящее время делаются настойчивые попытки определить условия оптимальности строго формально, исключив элемент субъективности.

Наибольшее признание получили два следующих постулата оптимальности: последовательности и максимизации.

*Постулат последовательности* гласит, что для *принятия оптимального решения следует упорядочить совокупность альтернатив с точки зрения предпочтения лица, принимающего решение.* Допустим, задана совокупность *А,* состоящая из альтернатив *X, Y* и *Z.* Отношение > указывает на их упорядочение: *X > Y* означает, что альтернатива X предпочитается по отношению к альтернативе *Y.* Согласно сформулированному постулату лицо, принимающее решение, должно упорядочить все альтернативы из данной совокупности, положив, например, *Х > Y > Z.*

Слабое упорядочение альтернатив, принадлежащих *А,* возможно, когда отношение >= обладает следующими свойствами:

* связностью: если *X* >= У или *Y >= Х* то *X* >= *Z или Y >= Z;*
* транзитивностью: если *X >= Y*и *Y >= Z,* то *X >= Z.*

Связность означает, что альтернативы *X* и *Y* сравнимы для лица, принимающего решения, т.е. оно всегда в состоянии сказать, какая из них лучше, или установить, что они одинаково привлекательны. Транзитивность означает согласованность предпочтений, относящихся к альтернативам. В нашем случае, если лицо, принимающее решение, считает, что X предпочтительнее, чем *Y*, а *Y* предпочтительнее, чем Z, то на основании этого должно считать *X* предпочтительнее, чем Z.

*Постулат максимизации* утверждает, что *окончательным условием оптимального решения является использование максимизации, т.е. выбор такого действия, которое максимизирует целевую функцию.* Или (менее формальна): человек принимает ту альтернативу, которая в определенном смысле является для него наилучшей.

Допустим, дана совокупность *А,* состоящая из альтернатив *Х1 ,Х2 , Х3 , … Хn .*

На этой совокупности задана целевая функция *U(a).* Согласно принципу максимизации альтернатива *Хп* оптимальна, если именно при ее выборе функция цели достигает максимального значения, т.е.:

*U(Хj) > U(Хi) для i =1,2,…n.*

Постулат, предписывающий выбор действия, наилучшего с точки зрения реализации целей данной личности, согласуется с интуитивным пониманием рациональности.

Классы моделей в теории оптимальных решений. Теория оптимальных решений оперирует модельным, приближенным описанием реальных явлений. При этом такое описание *(формализация)* осуществляется в терминах математической логики, исследования операций, математической статистики, теории игр и т.п. Как и всякий язык, язык формализованных моделей не универсален, в частности, он требует дальнейшего совершенствования применительно к описанию проблемных ситуаций.

Рассматриваемые теорией оптимальных решений задачи делятся на два класса: закрытые (замкнутые) и открытые.

*Замкнутые задачи* — это хорошо определенные задачи. Предполагается, что при их решении лицо, его принимающее, располагает полной информацией о множестве альтернативных вариантов решений и вытекающих из них последствий, что возможные варианты действий можно упорядочить и что применяемая система ценностей не противоречива.

Такая жесткая система упрощающих предположений позволяет применять при решении замкнутых задач формальные методы поиска оптимальных решений. К подобным задачам, в частности, относятся *алгоритмические,* решаемые на низших уровнях административного управления или же в ходе управления техническими системами и технологическими процессами.

Однако часто приходится принимать решения в ситуациях, когда отсутствуют какие-либо данные о возможных альтернативных вариантах действий и их последствиях. Эти задачи относятся к классу *открытых*. Подобными являются задачи, имеющие инвестиционный, социальный характер, и др. Законченной теории таких задач пока еще нет, хотя в этом направлении и получен ряд важных результатов, имеющих практическое значение.

**Психологическая теория решений**

*Психологическая теория решений —* это *система мотивированных утверждений, раскрывающих внутреннее содержание деятельности людей в процессе подготовки и принятия решений*.

Опыт показывает, что структура задачи в большой степени определяет поведение решающего ее человека. Хотя задачи, с которыми приходится сталкиваться руководителю, весьма разнообразны, в них можно выделить ряд общих черт, позволяющих описывать их структуру.

Психологическая теория решений наряду со структурой задач учитывает черты личности, которые играют важную роль в процессе принятия решений. Важно при этом, что действия лица, принимающего решения, всегда направлены на достижение определенных целей. В процессе подготовки и принятия решения существенную роль играют такие познавательные качества, как кратковременная и долговременная память, скорость переработки информации.

Можно выделить важнейшие *классы утверждений психологической теории решений:*

1. касающиеся того, *как у людей возникает представление о ситуации принятия решений.* Такое представление является субъективным образом этой ситуации. Психологи обнаружили, что очень часто принимающий решение упрощает ситуацию, забывая или игнорируя некоторые альтернативы или их последствия;
2. описывающие *процесс оценки субъективной ценности* того или иного варианта действия, называемой полезностью. Это важнейший класс утверждений, поскольку полезность последствий альтернатив в значительной степени определяет характер принимаемого решения;
3. касающиеся *субъективной оценки вероятностей обстоятельств, определяющих последствия принятого решения*. Так, например, психологи обнаружили, что люди переоценивают вероятности наступления маловероятных событий и одновременно недооценивают вероятности наступления очень правдоподобных событий;
4. касающиеся *стратегий выбора поведения*. Они описывают, как лица, принимающие решения, интерпретируют информацию о полезности исходов и их вероятности и какие правила выбора альтернатив при этом используют. Психологи обнаружили, что в простых задачах, связанных с риском, люди обычно выбирают стратегии, максимизирующие субъективно ожидаемую полезность, которую они представляют как линейную комбинацию субъективной вероятности исходов и их полезности;
5. описывающие *факторы, управляющие процессом принятия решений.* К их числу принадлежат влияние окружающей среды, личностные особенности принимающего решение, влияние социальной группы. Например, чем сильнее у субъекта агрессивность и потребность в доминировании, тем более высокий уровень риска он допускает. Решения, принимаемые коллективно, более рискованны, чем индивидуальные, и т. д.

В психологических исследованиях процессов принятия решений используются три метода.

* *Лабораторный эксперимент. Если в экономике этот метод рассматривается в качестве вспомогательного, то в психологии он доминирующий.*
* *Формализация. Состоит в том, что на первом этапе создается совокупность аксиом, касающихся каких-либо объектов, например риска или предпочтения, на втором этапе с помощью формальных рассуждений выводятся новые утверждения, являющиеся следствиями принятых аксиом, и на третьем этапе проводится экспериментальная проверка исследовательских гипотез.*
* Основанный на *моделировании деятельности по принятию решений,* в частности машинном. Результаты моделирования сопоставляются с действиями человека в аналогичной обстановке.

Важнейшими функциями психологической теории решений являются *предвидение поведения человека* и *объяснение процессов, обусловливающих это поведение.*

Если бы лица, принимающие решения, действовали точно в соответствии с принципами рационального выбора, если бы их предпочтения были всегда транзитивными, если бы они не принимали иногда ошибочных решений, то в рекомендациях психологической теории решений не было бы необходимости. Однако поскольку этого не происходит, психологическая теория решений служит существенным дополнением к теории оптимальных решений.

**Из всего вышеизложенного можно сделать следующие выводы**:

1. Управление – это союз науки и искусства;
2. Управленческие решения являются частью процесса управления;
3. При разработке управленческих решений важную роль играет теория принятия решений, которая включает в себя теорию принятия оптимальных решение и психологическую теорию;
4. Теория принятия оптимальных решений освещает научную сторону управления;
5. Психологическая теория решений акцентирует внимание на управлении как искусстве.

**Список литературы**

# Авдошина Зоя Александровна. «Разработка управленческих решений в туристических организациях» 29.09.2008.

# Башкатова Ю.И. Управленческие решения / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. М., 2003. - 89 с.

# Владимир Игоревич Kнoрринг. «Новые требования к искусству управления» 27 марта 2007 Элитариум.

# Голубков Е.П. технология принятия управленческих решений. — М.: Дело и сервис. — 2007— 544 с.

# Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения : Учебник для вузов / Н.Л. Карданская . – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1999 . – 407 с.

# Истомин Е.П., Соколов А.Г. Управленческие решения: Учебник. — СПб.: ООО «Андреевский издательский дом». — 2008. — 248 с.

# Современный экономический словарь