Содержание

Введение

1 Методы разработки управленческих решений

## 1.1 Понятие процесса принятия решения

## 1.2 Понятие проблемы

## 1.3 Методы разработки управленческих решений

## Заключение

## Список литературы

Введение

В процессе управления производственной системой непрерывно возникают ситуации, когда руководители различных уровней (от мастера до министра) сталкиваются с необходимостью выбора какого-либо одного из нескольких возможных вариантов действий. Выработка и принятие решения - узловая процедура в деятельности руководителя, которая определяет весь дальнейший ход процесса управления, в особенности конечный результат управленческой деятельности.

Целью данной работы является изучение методов разработки управленческих решений.

Решение относится к числу творческих операций в технологии управленческих работ. С одной стороны, по содержанию - это логико-мыслительная деятельность, выполняемая преимущественно руководящим персоналом. С другой стороны, решение - это эмоционально-психологический акт. Как никакой другой вид управленческой работы, решение обусловлено психофизиологическими чертами личности руководителя. Наконец решение выступает как управленческая процедура, следовательно, должна быть тщательно организована, регламентирована с помощью правовых норм.

Актуальность данной темы подтверждается тем, что эффективность управления зависит от комплексного применения многих факторов и не в последнюю очередь от процедуры принимаемых решений и их практического воплощения в жизнь. Но для того, чтобы управленческое решение было действенным и эффективным, нужно соблюсти определенные методологические основы.

Для того чтобы принять управленческое решение, каждый менеджер должен хорошо разбираться не только в понятийном аппарате, но и достаточно квалифицированно при этом применять на практике:

методологию управленческого решения;

методы разработки управленческих решений;

организацию разработки управленческого решения;

оценку качества управленческих решений.

Определяя задачи, можно выделить следующие:

## Определить понятие процесса принятия решения.

## Рассмотреть понятие проблемы

## Проанализировать методы разработки и принятия управленческих решений

В качестве теоретической базы использованы работы Мескона, Фатхутдинова и других авторв.

1 Методы разработки управленческих решений

## 1.1 Понятие процесса принятия решения

Принятие решения — это процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.

Следовательно, процесс принятия решения — это процесс выбора лицом, принимающим решение, наиболее эффективного варианта из множества **альтернатив.**

Данный процесс — это деятельность, осуществляемая по определенной технологии с использованием различных методов и технических средств, направленная на разрешение определенной управленческой ситуации путем формирования, а затем реализации воздействия на объект управления. В организационном аспекте данный процесс представляет собой совокупность закономерно следующих друг за другом в определенной временной и логической последовательности этапов, между которыми существуют сложные прямые и обратные связи. Каждому этапу соответствуют конкретные трудовые действия, направленные на выработку и реализацию решения. Эту повторяющуюся систему действий принято называть технологией процесса выработки и реализации решений.

На любом уровне менеджер должен справляться с целым потоком решений. Некоторые решения похожи на те, которые были приняты ранее, другие — совершенно новые, при этом столь важны, что требуют тщательного обдумывания. Решения иногда следует принимать самостоятельно, иногда — взаимодействуя с другими людьми.

## Рассмотрим стадии процесса принятия решений. Типовые процессы принятия решений, реализуемые в самых различных областях деятельности, имеют много общего, поэтому необходима некоторая универсальная «типовая» схема процесса принятия решения, устанавливающая наиболее целесообразный набор и последовательность действий. Данную схему следует рассматривать не как жесткий алгоритм выработки и принятия управленческого решения, а как логическую и наиболее приемлемую схему действий менеджера в проблемных ситуациях [1, с.234].

Типовой процесс принятия решений включает:

* предварительное формулирование проблемы;
* определение целей решения и выбор соответствующих критериев оптимальности;
* выявление и установление ограничений;
* составление списка альтернатив и их предварительный анализ с целью исключения явно неэффективных;
* сбор управленческой информации и прогнозирование изменений параметров решения в будущем;
* точное формулирование поставленной задачи;
* анализ и выбор метода решения задачи и разработку алгоритма решения;
* разработку модели решения, позволяющую оценивать эффективность каждой альтернативы;
* оценку альтернатив и выбор наиболее эффективных;
* принятие решения;
* доведение решения до исполнителей;
* выполнение решения и оценку результата.

## 1.2 Понятие проблемы

Необходимость в разработке управленческого решения возникает при осознании проблемы. Поэтому уделим некоторое внимание проблемам.

Наличие проблемы можно представить как критическое рассогласование между желаемым положением и реальным.

Существуют два подхода к определению проблемы.

Согласно первому проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты.

Во втором случае в качестве проблемы рассматривают существующую потенциальную возможность. Осознание проблемы возникает при определенном критическом значении рассогласования между существующим и желаемым значениями эффекта. Это критическое значение определяют для каждой конкретной ситуации, используя типовые представления.

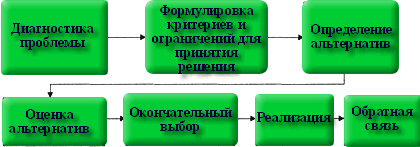
Индикатор проблемы — достижение одним или несколькими параметрами эффекта критического значения. При этом выделяют:

* осознание проблемы — установление факта ее существования в результате контроля деятельности или исследования рыночных возможностей. Проблема, достигшая определенной остроты, трансформируется в мотив для деятельности организации и ее менеджеров;
* определение проблемы — ответ на вопросы: что действительно происходит в организации, каковы причины происходящего и что за всем этим стоит. Определение и последующее формулирование проблемы позволяет менеджеру ранжировать ее в ряду других проблем. Кроме того, весьма важно, чтобы все лица, связанные с разработкой управленческого решения, одинаково (однозначно) понимали суть проблемы [1, с.236].

В основу определения приоритета проблемы могут быть положены следующие факторы:

* последствия возникновения проблемы;
* воздействие проблемы на организацию;
* срочность разрешения проблемы и ограничения во времени;
* мотивированность и наличие соответствующих способностей у участников;
* возможность решения проблемы без участия менеджмента или в ходе решения других проблем.

## Этапы принятия решения



## Этап 1. Диагностика проблемы

Диагностика проблемы включает в себя пять этапов [2, с.134].

Первый этап в диагностировании сложной проблемы — выявление и осознание симптомов затруднений или имеющихся возможностей.

Вот эти симптомы: **низкие прибыль, сбыт, производительность и качество, чрезмерные издержки, многочисленные конфликты и большая текучесть кадров.**

Обычно несколько симптомов дополняют друг друга, например чрезмерные издержки и низкая прибыль.

Второй этап — установление причин возникновения проблемы.

С этой целью необходимо собрать и проанализировать внутреннюю и внешнюю (относительно организации) информацию, для чего могут быть использованы как формальные методы (вне организации — анализ рынка, внутри нее — компьютерный анализ финансовых отчетов, интервьюирование, приглашение консультантов по управлению или опросы работников), так и неформальные (беседы о сложившейся ситуации, личные наблюдения). Следует использовать только релевантную информацию, т.е. данные, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели и периода времени. В силу сложных контактов и тесной взаимосвязи в организации зачастую определить проблему трудно. Работа управляющего маркетингом, например, влияет на работу управляющего по сбыту, мастеров на производстве, отдела исследований и разработок и любого другого человека в компании. В крупной организации могут быть сотни таких взаимозависимостей, поэтому правильно определить проблему и поставить задачу на основе анализа проблемы — значит наполовину решить ее, но это трудноприменимо к организационным решениям. В результате диагноз проблемы сам по себе часто становится процедурой в несколько шагов с принятием промежуточных решений.

Третий этап — определение характера проблемы. Это один из важнейших этапов диагностики проблемы, поскольку от этого зависит выбор основных подходов к ее решению.

Проблема носит функциональный характер, если она проявляется и, соответственно, может быть решена на уровне функций организационно-производственной системы, т.е. если ее решение возможно:

* при переходе на выпуск нового товара или услуги;
* при изменении рыночного сектора;
* при изменении положения и характера взаимоотношений с поставщиками, конкурентами, системой распределения;
* при изменении форм собственности;
* при изменении отраслевой принадлежности и других изменений, затрагивающих основы работы организационно-производственной системы.

Это наиболее сложные и ресурсоемкие проблемы, требующие перестройки и изменения всей организационно-производственной системы в целом. При изменении функций должны изменяться структура и значения параметров.

Проблема имеет структурный характер и, соответственно, может быть решена при изменении структуры организационно-производственной системы, если ее решение еще не требует изменения функций, но уже не может быть достигнуто путем изменения числовых значений отдельных параметров. Необходимость в структурных изменениях может возникать:

* при изменении маркетинговой стратегии;
* разработке нового товара, схожего с выпускаемым;
* перехода на новый тип договорных отношений с существующими партнерами (оферта, лизинг, факторинг и т.п.).

Проблема носит параметрический характер, если она может быть устранена изменением только параметров организационно-производственной системы.

Судить о том, носит проблема внешний или внутренний характер, можно по тому, какая комбинация критических рассогласований параметров наблюдается. Если критическое рассогласование наблюдается только для выходных параметров, а входные находятся в норме, то проблема имеет внутренний характер. Если одновременно наблюдается критическое рассогласование как входных, так и выходных параметров, то проблема безусловно имеет внешние причины и возможно наличие внутренних причин [2, с.137].

Необходимо помнить, что, как правило, изменение функций потребует больших ресурсов, чем изменение структуры, а изменение структуры — больших ресурсов, чем изменение параметров.

## Этап 2. Формулировка ограничений и критериев принятия решений

Весьма важное условие правильного формирования альтернатив решений и выбора наиболее предпочтительной — определение ограничений и формулировка критериев принятия решения.

Ограничения варьируются и зависят от ситуации и конкретных руководителей.

Можно выделить следующие общие ограничения:

* ограничения несоответствия (неадекватность ресурсов);
* кадровые ограничения (недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт);
* финансовые ограничения (неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам);
* ограничения научно-технического прогресса (потребность в еще не разработанной технологии);
* рыночные ограничения (жесткая конкуренция);
* правовые и морально-этические ограничения (законы и нравственно-этические нормы поведения);
* ограничения полномочий.

Как правило, для крупных организаций существует меньше ограничений, чем для малых или одолеваемых множеством трудностей.

Кроме ограничений, руководителю необходимо определить стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора, т.е. должна быть определена мера сравнения альтернатив. Такими критериями при заключении договора с производственным предприятием могут быть:

* качество продукции;
* оптовая цена;
* сроки исполнения заказа;
* имидж предприятия;
* дополнительные услуги.

Весьма важно также учитывать приоритет критерия, так как от этого также зависит выбор решения.

## Этап 3. Определение альтернатив

В идеале желательно выявить все возможные варианты решения проблемы, т.е. сформировать «поле альтернатив». Однако на практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу, поэтому он, как правило, ограничивает число вариантов сравнения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее подходящими.

С этой целью нередко используют метод морфологического анализа (построение морфологических карт). Углубленный анализ трудных проблем необходим для разработки нескольких действительно различающихся альтернатив.

## Этап 4 Оценка альтернатив

После составления перечня вариантов решения следует переходить к оценке каждой альтернативы. Оценка альтернатив включает определение достоинств и недостатков каждой из них и возможных последствий ее выбора. В силу неизбежности негативных последствий, связанных с любой альтернативой, почти все важные управленческие решения разрабатываются с учетом компромисса. Для сравнения решений используют критерии принятия решений, установленные на этапе формулировки ограничений и критериев. Некоторые из критериев выбора имеют количественное выражение, другие — качественную характеристику. Если какая-либо альтернатива не может удовлетворить одному или нескольким установленным критериям, ее нельзя рассматривать как реалистичную.

Все решения необходимо представлять в сопоставимой форме. Желательно, чтобы это была та же форма, в которой выражена цель. Для успешной реализации управленческого решения необходимо также выполнить следующие условия: обеспечить достаточную мотивацию исполнителей; предотвратить возможность возникновения искажений в понимании исполнителями принятого решения и, как следствие, риска ущерба. Важный момент в оценке решений — определение вероятности осуществления каждого из них в соответствии с намерениями. Руководитель включает вероятность в оценку, принимая во внимание степень неопределенности или риска. Важнейшие аспекты проблемы принятия решений в условиях неопределенности и риска будут рассмотрены на дальнейших занятиях [2, с.140].

## Этап 5. Выбор альтернативы

Если предыдущие этапы разработки управленческих решений выполнены тщательно, альтернативные решения взвешены и оценены, то руководитель выбирает альтернативу с наиболее благоприятными оценками и последствиями. Нередко в случае решения сложных проблем приходится идти на компромиссы. К сожалению, не всегда удается найти оптимальное решение из-за нехватки времени, невозможности учесть всю необходимую информацию и все альтернативы, поэтому руководитель выбирает то решение, которое, очевидно, наиболее приемлемо, при этом не обязательно, что оно наилучшее из возможных.

## Этап 6. Реализация решений

Реальная ценность решения становится очевидной только после его осуществления. Для успешного разрешения проблемы с помощью выбранной альтернативы необходимо в процессе реализации решения эффективно организовать и мотивировать исполнителей.

## Этап 7. Обратная связь (контроль выполнения решения)

После того как решение начало действовать, необходимо установить обратную связь для контроля и обеспечения соответствия фактических результатов тем, что планировались в период принятия решения. На этой фазе происходит измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Обратная связь — это поступление информации о том, что происходило до, в процессе и после реализации решения. В каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, обусловленные характером и спецификой деятельности, ее структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой. Однако общее, характерное для любого процесса принятия решений, заложено в основу технологии разработки и принятия решений, используемой в любой организации.

## 1.3 Методы разработки и принятия управленческих решений

### Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений.

На этапе диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений применяются:

* Метод ситуационного анализа;
* Метод моделирования

Метод ситуационного анализа оказывает помощь в проведении анализа ситуации, установлении факторов, оказывающих влияние на развитие ситуации.

**Ситуационный анализ**-это комплексные технологии подготовки, принятия и реализации управленческого решения, в основе которых лежит анализ отдельно взятой управленческой ситуации.

Ситуация-это сочетание внутренних и внешних факторов, обстоятельств, условий, действующих сил, требующее принятия соответствующих стратегических и тактических решений, определяющих деятельность организации, а также обеспечивающих предупреждение кризисных явлений.

### Подготовка к ситуационному анализу начинают с чёткого определения ситуации принятия решения.

Правильно поставленная задача – это половина успеха, поэтому все специалисты, приглашённые к участию в проведении ситуационного анализа, однозначно и одинаково понимали цели проводимого анализа и стоящие перед ними задачи.

Чтобы обеспечить проведение ситуационного анализа в соответствии с современными технологиями, создаётся специальная аналитическая группа.

Одна из основных задач аналитической группы – чёткое определение и постановка задачи ситуационного анализа для специалистов, приглашённых к участию в его проведении. При этом должны быть чётко сформулированы цели анализа ситуации, цели подготовки альтернативных вариантов и выработки рекомендаций для принятия стратегических и тактических управленческих решений.

Определение целей и постановка задачи ситуационного анализа осуществляются аналитической группой совместно с лицом, принимающим решение (ЛПР) [4, с.34].

Далее, производится подбор экспертов первого и второго уровней, формирование экспертных комиссий.

Осуществляется подготовка информации о ситуации, внутренних и внешних факторах, смежных проблемах, влияющих на развитие ситуации.

Производится содержательное описание ситуации в виде аналитической справки.

### Анализ информации

Анализ поступившей информации о ситуации принятия решения начинается с поиска возможных аналогов. Информация об аналогах представлена в виде некоторого числа эталонных ситуаций.

Эталонная ситуация характерна тем, что о ней достаточно много известно, в частности то, какие решения принимались, каковы были результаты и какие решения привели к поставленной цели.

Если ситуация попадает в разряд эталонных, то уже известно как надо действовать. Если ситуация такова, что близких эталонных ситуаций нет, то вся информация вместе с информацией об имевших ранее аналогичных не эталонных ситуациях передаётся аналитиками экспертной группе.

В результате работы подготавливается аналитический обзор для участников коллективной экспертизы по выработке стратегических и тактических решений.

Разделы обзора:

1. Стратегические и тактические решения, принимаемые раньше в анализируемой ситуации и аналогичные ей;
2. Механизмы выполнения соответствующих решений;
3. Контроль за исполнением решений;
4. Сопровождение хода их реализации;
5. Эффективность принятых ранее решений;
6. Эффективность их выполнения;

В дальнейшем эта информация учитывается на всех этапах выработки стратегических и тактических решений.

### Анализ ситуации

Одна из основных задач этого этапа – проведение анализа ключевых профильных проблем ситуации, включая оценку:

* слабых и сильных сторон
* опасностей и рисков
* перспектив развития ситуации в рамках рассматриваемых проблем [4, с.36].

Результат такого анализа – более чёткое представление проблем, возникающих в связи со сложившейся ситуацией.

Задача анализа ситуации считается выполненной, если в результате его, ЛПР получает чёткое, достаточно полное представление о ситуации, необходимое для принятия важных управленческих решений.

Завершает этап анализа ситуации оценка устойчивости ситуации к возможным изменениям внешней и внутренней среды, к наиболее вероятным изменениям показателей, характеризующих динамику развития ситуации.

### Разработка сценариев возможного развития ситуации

Разработка сценариев начинается с содержательного описания и определения перечня наиболее вероятных сценариев развития ситуации.

Очень часто здесь используется метод Мозговой Атаки.

Определение перечня наиболее вероятных сценариев развития ситуации формирует основную направленность аналитической работы. Наиболее распространённые формы сценариев предполагают формирование перечня основных факторов, влияющих на развитие ситуации.

По полученным результатам проводится экспертиза с целью выявления основных опасностей и рисков, сильных сторон и перспектив развития ситуации.

Данный этап завершается оценкой ожидаемой устойчивости ситуации для разработанных альтернативных сценариев её развития.

### Оценка ситуации

После того, как определены наиболее вероятные сценарии возможного развития ситуации, выявлены основные опасности и риски, сильные стороны и перспективы, экспертами даётся оценка с точки зрения возможности достижения целей, стоящих перед организацией.

Параллельно с оценкой наиболее вероятных сценариев развития ситуации на этом этапе предполагается генерирование предложений для выработки альтернативных вариантов стратегических и тактических решений в анализируемой ситуации.

### Обработка данных и оценка результатов экспертизы

Перечислим наиболее важные случаи, когда необходима обработка данных для определения результатов коллективных экспертных оценок:

* Структуризация информации;
* Отбраковка и систематизация информации;
* Формирование оценочной системы;
* Разработка экспертных прогнозов ситуации;
* Разработка альтернативных сценариев развития ситуации;
* Генерирование альтернативных вариантов стратегических и тактических решений;
* Сравнительная оценка альтернативных вариантов стратегических и тактических решений.

Полученные при обработке данных результаты, а также результаты оценки проведённых экспертиз используются при подготовке материалов для лица, принимающего решения (ЛПР), о проведённом ситуационном анализе.

### Подготовка аналитических материалов по результатам ситуационного анализа

Это заключительный этап. В нём подводится итог всей проделанной работы. Основная задача этого этапа заключается в подготовке аналитических материалов, содержащих рекомендации по различным направлениям, а именно:

* Принятию стратегических и тактических решений в анализируемой ситуации;
* Механизмов их выполнения;
* Контролю за исполнением решений;
* Сопровождению хода реализации принимаемых решений;
* Анализу результатов, включающему оценку эффективности принятых решений и их выполнения.

## Методы, применяемые на этапе определения альтернатив

На этом этапе необходимо выявить все возможные варианты решения проблемы, сформировать так называемое «поле альтернатив».

На уровне решения государственных проблем так и поступают.

На более низких уровнях практика показывает, что руководители не располагают достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу, поэтому они, как правило, ограничивают число вариантов сравнения несколькими альтернативами, которые представляются наиболее подходящими [4, с.40].

С этой целью применяются следующие методы генерации альтернатив:

* Метод «Мозговой атаки»
* Морфологический анализ
* Методы ассоциаций и аналогий.
* Методы контрольных вопросов и коллективного блокнота
* Метод матриц открытия
* Синектика

## Метод мозговой атаки при генерации альтернатив

В основе метода мозговой атаки лежит психологический эффект интеллектуального взрыва.

Группе в 5-8 человек предлагается каждому высказать идеи и предложения по решению поставленной задачи. В результате получается N идей. Если группа будет высказываться по поставленной задаче коллективно, то получится N \* K идей. Во время сеанса мозговой атаки происходит цепная реакция, при которой одна идея порождает несколько других идей, что приводит к интеллектуальному взрыву.

Метод мозговой атаки предназначен для активизации поиска различных вариантов решений и выбора из них наилучшего. Он широко применяется в управленческой практике с целью получения максимального количества оригинальных идей за короткий промежуток времени. 30-40 минут.

При мозговой атаке группа делится на генераторов и критиков. Генераторы высказывают как можно больше идей, а критики эти идеи оценивают. Все высказанные идеи записываются на бумагу или на аудионоситель.

Правила проведения мозговой атаки:

* Краткость изложения идеи (менее 1 минуты)
* Отсутствие на 1 этапе критики высказывания предложений
* Возможность развития идеи, высказанной ранее;
* Возможность записи идей на аудионоситель.

## Морфологический анализ

Данный метод, разработанный в 1942 г. американским астрофизиком Цвики, используется в целях расширения области поиска вариантов решения проблемы. Он предполагает углубленную классификацию объектов и позволяет на основе построения модели (двух- или трехмерной матрицы) получать новые решения, составляя комбинации элементов морфологической модели (матрицы). Основные этапы анализа:

1. определение характеристик объекта или задач;
2. определение разновидностей реализации задач;
3. формирование морфологической модели в виде матрицы, где по вертикали отражается совокупность всех задач, которые необходимо решить для достижения поставленной цели. По горизонтали для каждой задачи дается вариант (один или несколько) решения;
4. получение комбинаций элементов матрицы, причем каждое новое решение представляет собой сочетание элементов, взятых по одному из каждой строки матрицы;
5. анализ на предмет выявления совместимости элементов друг с другом в полученной комбинации. В случае несовместимости комбинация исключается из рассмотрения
6. Оставшиеся варианты оцениваются, сравниваются по установленным критериям. Выбирается наилучший вариант.

## Методы ассоциаций и аналогий

Эти методы предполагают активизацию ассоциативного мышления человека.

К этим методам относится метод фокальных объектов и метод генерирования случайных ассоциаций.

Метод фокальных объектов состоит в перенесении признаков случайно выбранных объектов на совершенствуемый объект, который лежит в фокусе переноса.

В результате возникает ряд неожиданных вариантов решения.

## Метод генерирования случайных ассоциаций

Метод предполагает наличие двух списков. Список объектов и список признаков. На основании этих списков формируется третий список – список связей объектов и признаков. Используются случайные комбинации объектов и признаков, в результате чего формируются случайные ассоциации.

## Метод контрольных вопросов

Данный метод применяется для психологической активизации творческого процесса. Суть метода состоит в том, чтобы с помощью наводящих вопросов подвести к решению задачи. Метод может применяться как в индивидуальной работе, так и при коллективном обсуждении проблемы, например при мозговой атаке.

## Метод коллективного блокнота

Метод позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым членом рабочей группы с коллективной их оценкой и процессом выработки решения.

Каждый участок получает блокнот, в котором записывает в общих чертах существо проблемы, а также данные, позволяющие ориентироваться в ней. В течении месяца каждый участник записывает в блокнот возникающие идеи, касающиеся рассматриваемой проблемы, оценивает их и определяет, какие из них могут обеспечить наилучшее решение проблемы. Одновременно формулируются наиболее целесообразные направления исследования. Кроме того, фиксируются идеи, не касающиеся данной проблемы, но развитие которых, может оказаться полезным для нахождения окончательного решения.

## Метод матриц открытия

Этот метод получил широкое распространение во Франции. Как и в морфологическом методе синтеза, здесь преследуется цель систематически исследовать все мыслимые варианты, вытекающие из закономерностей строения (морфологии) совершенствуемой системы, выбрать и изучить поле возможных решений.

Метод матриц открытия, как правило, не даёт законченных решений и служит для систематизации имеющегося материала и определения отправных пунктов дальнейшего исследования. Получаемые с помощью этого метода комбинации характеристик дают возможность для плодотворных ассоциаций, постановки проблем, которые ранее оставались незамеченными.

## Синектика

Это комплексный метод стимулирования творческой деятельности, использующий приёмы и принципы, как Мозговой атаки, так и метода аналогий и ассоциаций.

Само слово «Синектика» - неологизм, означающий объединение разнородных элементов.

В основе метода лежит поиск нужного решения с помощью преодоления психологической инерции, состоящей в стремлении решить проблему традиционным путём. Синектика позволяет выйти за рамки какого-то конкретного образа мыслей и значительно расширяет диапазон поиска новых идей за счет представления непривычного привычным.

Метод синектики широко использует личную аналогию (эмпатию). Человек мысленно вживается в образ рассматриваемой системы, стараясь отождествить себя с ней и проанализировать возникающие ощущения. Это помогает при синтезе новых вариантов систем.

Синектика успешно применяется при решении особо сложных проблем, а также для проверки осуществимости различных идей.

## Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив

После составления перечня вариантов решения следует переходить к оценке каждой альтернативы. Оценка решений включает определение достоинств, недостатков и возможных последствий каждого из них.

Для сравнения решений используют методы:

* многокритериальной оценки;
* экспертной оценки.

Эти методы позволяют провести сравнение альтернатив решений по установленным ранее (на этапе формулировки критериев и ограничений) критериям. Для определения возможных последствий принятия каждой из альтернатив широко используются методы:

* поискового прогнозирования;
* нормативного прогнозирования.

Рассмотрим подробнее особенности и содержание перечисленных методов.

## Методы многокритериальной оценки альтернатив

При разработке управленческих решений важно правильно оценить сложившуюся ситуацию и альтернативные варианты решений, чтобы выбрать наиболее эффективное решение, соответствующее целям организации.

Организация, лицо, принимающее решение, при принятии решений руководствуются целями, которые они стремятся достигнуть. Каждой цели должен соответствовать критерий, с помощью которого может быть оценена степень достижения цели [5, с.13].

Так, например, если цель — обеспечение высокого качества выпускаемого предприятием изделия, то в роли интегрального критерия может выступать качество изделия, а в роли частных критериев — показатели, характеризующие функциональные возможности изделия (экономические, экологические, эргономические, а также показатели надежности, безопасности и др.). Естественно, что, оценив предварительно значения частных критериев для объекта, мы с большей достоверностью можем оценить качество объекта в целом.

Иногда единственный критерий, используемый для оценки объекта экспертизы, называют скалярным, а совокупность критериев, характеризующих объект экспертизы, — векторным критерием

## Свойства критериев оценки альтернатив

Набор критериев, предназначенный для оценки объекта экспертизы, должен обладать рядом свойств, делающих его использование оправданным:

* полнота — критерии, входящие в набор, должны обеспечивать адекватную оценку объекта экспертизы либо оценку степени достижения цели, стоящей перед ЛПР, если набор критериев предназначен для этого. Иными словами, в наборе критериев должны быть представлены критерии, характеризующие все основные аспекты оценки. Получив значения оценок эксперта по каждому из критериев, входящих в состав набора, мы должны иметь возможность дать оценку объекту экспертизы;
* действенность (операционность) — критерии должны быть однозначно понимаемы как экспертами, так и лицом, принимающим решение и способствовать выработке и принятию эффективных решений, т.е. характеризовать основные аспекты анализируемой ситуации и быть доступными для получения оценок по ним;
* разложимость — эксперту либо ЛПР удобнее работать с небольшим числом критериев (по оценке некоторых авторов, критериев должно быть не более 7), поэтому если анализируемая ситуация такова, что должна оцениваться с помощью слишком большого числа критериев, то целесообразно разбить их (разложить) на более мелкие группы для удобства одновременной работы с ними;
* неизбыточность — чтобы избежать дублирования при оценке анализируемой ситуации, критерии должны быть неизбыточны. Бывает, что избыточность возникает за счет одновременного рассмотрения как критериев, характеризующих получаемые результаты, так и средств их достижения либо одновременного рассмотрения как входных характеристик системы, так и выходных; минимальная размерность — в набор критериев для оценки анализируемой ситуации целесообразно включать лишь те критерии, без которых такая оценка невозможна. Этот принцип также направлен на то, чтобы процедура многокритериального оценивания не была без необходимости слишком громоздкой.

## Методы экспертной оценки

Для широкого круга неформализуемых проблем (в политической, идеологической, экономической, социальной, военной и других сферах человеческой деятельности) экспертные процедуры наиболее эффективны, а в ряде случаев могут оказаться единственным средством их решения.

Метод экспертной оценки основывается на построении высококвалифицированным специалистом (экспертом) рациональной процедуры интуитивно-логического анализа в сочетании с количественной оценкой и обработкой результатов.

Область применения методов экспертных оценок весьма широка.

Типовые задачи, решаемые методами экспертной оценки, следующие:

* составление перечня свершения возможных событий в различных областях деятельности организации за определенный промежуток времени;
* определение целей и задач управления с упорядочением их по степени важности (ранжирование в дереве целей);
* определение альтернативных вариантов решения задачи с оценкой их предпочтения;
* альтернативное распределение ресурсов для решения задачи с оценкой их предпочтительности, и т.д.

При выполнении своей роли в процессе управления эксперты выполняют две основные функции:

* формируют объекты экспертизы (альтернативные ситуации, цели, решения и т.д.);
* производят измерение характеристик сформированных объектов (вероятности свершения события, коэффициентов значимости целей, предпочтений решений и т.п.).

## Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата

После получения оценок каждой из альтернатив руководитель должен выбрать одну из альтернатив для последующей реализации. Этот этап может выполняться путем сравнения полученных оценок альтернатив с использованием или без использования вычислительной техники. Как правило, выбирается та альтернатива, которая имеет самые высокие оценки по установленным критериям.

После окончательного выбора альтернативы происходит принятие и утверждение управленческого решения путем соответствующей организационно-распорядительной деятельности (подготовки, подписания приказа, его доведения до исполнителей) [5, с.20].

После доведения приказа до исполнителей осуществляется реализация решения, т.е. выполнение ответственными исполнителями всех указанных в приказе мероприятий. Все этапы выполнения решения контролируются руководством, а после реализации решения производится оценка результатов, анализ итогов проведенной работы и разработка рекомендаций для дальнейшей управленческой деятельности. На этапе оценки и анализа результатов могут применяться следующие методы анализа управленческих решений:

* метод функционально-стоимостного анализа;
* метод цепных подстановок;
* метод причинно-следственного анализа, и др.

Рассмотрим подробнее перечисленные методы.

## Метод функционально-стоимостного анализа

Применяется не только в технической сфере, но и при решении управленческих задач по формированию организационных структур, организации работы персонала, повышению отдачи функционирования подразделений. Это универсальный метод выбора решений, позволяющий добиваться оптимизации затрат на исполнение функций объекта без ущерба их качеству, а также помогающий разработать рекомендации по дальнейшему совершенствованию объекта.

Основная суть метода сводится к представлению объекта в виде совокупности функций (функциональной модели) и решению вопроса о том, все ли функции действительно необходимы, какие из них можно совместить или убрать без ущерба для качества.

Метод хорошо себя зарекомендовал в управленческой практике разработки и принятия решений: он обладает высокой практической полезностью в сфере построения организационных структур управления, в том числе при анализе функций исполнителей (выявление лишних функций, нейтральных, негативных и др.) и выборе оптимального соответствия качества выполнения функций с затратами на их реализацию

## Метод цепных подстановок

Метод используется для разработки и принятия решений в том случае, если проблема имеет строго выраженный функциональный характер. При этом функция должна быть выражена в виде либо произведения, либо частного отделения одних показателей на другие, либо суммы.

Суть метода заключается в последовательной замене плановых величин одного из факторов при условии, что остальные факторы остаются неизменными. Степень влияния на функцию того или иного фактора определяется последовательным вычитанием i-го расчета из j-го. Причем в первом расчете все величины плановые, а в последнем — фактические.

## Метод причинно-следственного анализа

Менеджер в своей работе постоянно сталкивается с проявлениями причин и следствий как неотъемлемых элементов процесса возникновения и развития проблемных ситуаций. В разрешении таких ситуаций может быть полезен метод причинно-следственного анализа.

При обнаружении нежелательных последствий менеджер может выбрать одно из трех действий:

* устранить эти последствия;
* выиграть время и устранить последствия позже;
* приспособиться к новой ситуации.

Если менеджер считает, что нужно исправить положение, то он в зависимости от ситуации может реагировать так:

* причина понятна, поэтому вопрос состоит только в том, чтобы выбрать соответствующее действие;
* причина не понятна, поэтому надо проанализировать проблему, прежде чем решать ее.

Заключение

Проделанная работа позволяет сделать вывод о том, что, решение в процессе управления представляет собой развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический, организационно-правовой акт, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц (коллегиальные решения).

Решение выступает в качестве своеобразной формулы управляющего воздействия на управляемый объект и определяет все дальнейшие процедуры в организации исполнения принятых решений. Решение - результат выбора из множества вариантов, альтернатив и представляет собой руководство к действию на основе разработанного проекта или плана работы.

Таким образом, мы рассмотрели основные группы методов, которые могут использоваться на различных этапах разработки и принятия управленческих решений. Отметим еще раз, что многие из них имеют универсальный характер и могут применяться на нескольких этапах процесса принятия решений в зависимости от особенностей каждой конкретной ситуации.

Список литературы

1. Герчикова И.Н. Менеджмент Учебник. – М.: ЮНИТИ: Банки и биржи 2005. – 685 с.
2. Глущенко В.В., Глущенко И.И.Разработка управленческого решения. Прогнозирование - планирование. Теория проектирования экспертов: Учебник для ВУЗов. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2007.- 456с.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. - М.: ДЕЛО, 2008.- 765с.
4. Основы менеджмента Учебник для вузов, Под ред. Д.Д. Вачугова. – М.: Высш. шк. 2003. – 367 с.
5. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.- 564с.
6. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА - М. - 2007.- 549с.