**Тема: «Принятие управленческих решений в организации».**

**СОДЕРЖАНИЕ**

**ВВЕДЕНИЕ**…………………………………………………………………...…..2

1. Основные стадии подготовки управленческих решений……………………5

2. Процесс принятия решений……………………………………………………6

2.1. Принцип цели………………………………………………...........................8

2.2. Принцип правовой защищенности управленческого решения…………..10

2.3. Принцип оптимизации управления………………………………………..11

2.4. Принцип делегирования полномочий……………………………………..16

3. Методы принятия управленческих решений………………………………..19

3.1. Творческие методы………………………………………………………….21

3.1.1. Систематико-логические методы………………………………………...23

3.1.2. Интуитивно-творческие методы…………………………………………27

3.2. Методы оценки и выбора альтернатив…………………………………….35

3.2.1. Методы бальной оценки………………………………………………….35

3.2.2. АВС- анализ……………………………………………………………….38

3.2.3. Портфельный анализ……………………………………………………..41

3.2.4. «Дерево решений»………………………………………………………...43

4. Принятие решений в сложных ситуациях и трудности его осуществления.

4.1. Проблемы уникального выбора…………………………………………....46

5.Практическая часть.……………………………………………………………..49

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**………………………………………………………………...50

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**…………………………………………………….51

**Введение**

Создание большого числа предприятий различных форм собственности в период становления рыночного хозяйства в нашей стране привело к тому, что руководителям пришлось учиться управлять самостоятельно, а не по указке "сверху". Одним из элементов самостоятельного менеджмента деятельнос-тью предприятия является ***принятие управленческих решений.***

***Процесс принятия управленческих решений*** актуален в силу того, что все больше расширяются масштабы, количество элементов и взаимосвязей под-систем в организационных системах. Усложнение связей между элементами системы вызывает неопределенность в знании реальной структуры системы, что может быть связано с так называемым человеческим фактором, умыш-ленным или специальным искажением информации и т.д.

Иногда определение управленческого решения ограничивают лишь вы-бором возможного варианта действий. Такой подход обедняет содержание этой категории теории менеджмента и не соответствует его сущности.

***Управленческие решения могут приниматься*** применительно к любой сфере деятельности организации: ***управлению персоналом, управлению финансами, управлению производственными процессами, в том числе и управлению маркетинговой службой.***

Актуальность работы объясняется тем, что существование любой орга-низации невозможно без постоянного ежедневного принятия и реализации тех или иных решений на различных уровнях менеджмента. Управленческие решения при этом направлены на достижение наиболее оптимального результата деятельности организационно-производственной системы.

Что же такое решение? 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.

Существует множество различных проблем уникального выбора. Прежде всего, выделим проблемы, в которых в принципе может быть найдено *рациональное*, понятное другим людям изложение причин, приведших к выбору одной из альтернатив (заметим, что многие человеческие, "житейские" проблемы выбора не попадают под это определение). ***Наиболее характерными проблемами рационального выбора являются проблемы, возникающие перед людьми, работающими в разных административных службах, - при управлении организациями и совокупностью организаций****.* Любой сотрудник административного аппарата обязан быть рациональным хотя бы для того, чтобы иметь возможность объяснить другим логические основания своего выбора.

*Проблемы выбора рационального управленческого решения в уникальных ситуациях*, характерных для административной деятельности (выбор плана капиталовложений, выбор проектов проведения научных исследований и разработок, выбор плана производства изделий, выбор перспективного плана развития предприятия и др.) всегда интересовали многих специалистов и исследователей. Список подобных проблем довольно обширен, но все они имеют следующие общие черты:

. уникальность, неповторяемость ситуации выбора;

. сложный для оценки характер рассматриваемых альтернатив;

. недостаточная определенность последствий принимаемых решений;

. наличие совокупности разнородных факторов, которые следует принять во внимание;

. наличие лица или группы лиц, ответственных за принятие решений.

Проблемы рационального выбора в уникальных ситуациях существовали всегда, но по ряду причин в последние десятилетия важность их значительно возросла. Прежде всего, резко возрос динамизм окружающей среды и уменьшился период времени, когда принятые раньше решения остаются правильными. Во-вторых, развитие науки и техники привело к появлению большого числа альтернативных вариантов выбора. В-третьих, возросла сложность каждого из вариантов принимаемых решений. В-четвертых, увеличилась взаимозависимость различных решений и их последствий. В результате всего этого резко возросли трудности рационального решения проблем уникального выбора. Эти проблемы существенно усложнились, и люди, руководители организаций, встречаются с ними все чаще. В будущем можно ожидать еще большего разнообразия трудных и ответственных проблем уникального выбора.

Как же обычно решаются такие проблемы? Из истории мы знаем, что ***опытных руководителей отличает умение наилучшим образом использовать******свой опыт и интуицию***. В ситуациях принятия уникальных решений всегда существует нехватка информации, покрыть которую можно лишь верой в одну из возможных гипотез. Опытные руководители обычно используют все полезные советы, но поступают по-своему, на основе своей модели развития будущих событий, своей оценки тех или иных личностей. Проблемы принятия уникальных решений всегда требовали творческого подхода, озарения, другими словами, рациональный выбор в уникальных ситуациях по своей сути является особым искусством.

**Целью курсовой работы** является изучение функциональной организации процесса принятия управленческих решений, а также рассмотрение порядка и методов принятия решений.

**1.Основные стадии подготовки управленческих решений.**

**Управленческое решение** – это творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в субъекте управления. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей. Он, как правило, включает ряд стадий:

* выработка и постановка цели;
* изучение проблемы;
* выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений;
* рассмотрение вариантов решений;
* выбор и окончательное формулирование решения;
* принятие решения;
* доведение решений до исполнителей;
* Контроль за выполнением решений.

Под **управленческим решением** понимают выбор альтернативы; акт, направленный на разрешение проблемной ситуации. В конечном итоге управленческое решение представляется как результат управленческой деятельности. В более широком понимании управленческое решение рассматривают как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.

Решения можно классифицировать по многочисленным признакам. Однако определяющим моментом являются условия, в которых принимается решение.

Обычно решения принимаются в обстановке определенности и риска (неопределенности). В условиях определенности менеджер сравнительно уверен в результатах каждой из альтернатив. В обстановке же риска (неопределенности) максимум, что может сделать менеджер, это определить вероятность успеха для каждой альтернативы.

Существуют и другие критерии классификации управленческих решений:

Классификация управленческих решений. Табл. 1.

|  |  |
| --- | --- |
| **Критерии классификации** | **Виды управленческих решений** |
| по сроку действия последствий решения | долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные |
| по частоте принятия | одноразовые (случайные), повторяющиеся |
| по широте охвата | общие (для всех сотрудников), узкоспециализированные |
| по форме подготовки | единоличные, групповые, коллективные |
| по сложности | простые, сложные |
| по жесткости регламентации | контурные, структурированные, алгоритмические |

**2. Процесс принятия решений.**

Процесс принятия решений сложен и многосторонен. Он включает целый ряд стадий и операций. Вопросы о том, сколько и какие стадии должен пройти процесс принятия решений, каково конкретное содержание каждой из них, - спорные и неодинаково решаются разными руководителями. Это зависит *от квалификации руководителя, ситуации, стиля руководства и культуры организации*. Важно, чтобы каждый менеджер понимал сильные стороны и ограничения каждого подхода и процедуры принятия решения и умел выбрать *лучший вариант с учетом ситуации* и *собственного стиля управления.*

Классический подход к принятию управленческого решения состоит в соблюдении определенной процедуры и выполнении обязательных действий (рис.1).

Процесс принятия решений

Принятие решения

Выявление ограничений в определение альтернатив

Постановка проблемы

Постановка проблемы

Реализация решения

Рис. 1. Составные элементы процесса принятия управленческих решений.

*Основными задачами науки управления* являются изучение и практическое применение принципов развития всей совокупности управленческих отношений и различных форм их проявления при определении целей, разработке планов, создании экономических и организационных условий для эффективной деятельности трудовых коллективов. Изучение и овладение этими закономерностями являются необходимым условием совершенствования управления общественным и частным производством, улучшения экономической инфраструктуры и подъема народного хозяйства страны.

*Особо сложным объектом управления является коллектив*, т.е. группа людей, объединенная на основе общих задач, совместных действий, постоянных контактов. Интеллектуальный, культурный и моральный потенциал членов коллектива настолько разный, что трудно предсказать реакцию каждой личности на управляющее воздействие. Как сохранить доброжелательные, сердечные отношения в семье, как установить и удержать взаимопонимание со своим коллегой, как нужно воздействовать на коллектив, чтобы добиться выполнения поставленных задач без конфликтов и стрессов? Принципы управления как фундамент сложнейшего из видов искусств — искусства управления не претендуют на роль панацеи на все случаи жизни, но во всех случаях не оставят человека без обоснованных, продуманных специалистами-профессионалами рекомендаций.

Итак, принципы управления определяют закономерности формирования управляемой системы: ее структуры, методы воздействия на коллектив, формируют мотивацию поведения его членов, учитывают особенности технологии и технического оснащения управленческого труда. Искусство управления не может опираться, только на интуицию, талант руководителя. Это искусство основывается на солидной теоретической базе, накопленной за тысячи лет человеческой цивилизацией, - на принципах, законах управления. Рассмотрим важнейшие из этих принципов.

**2.1. Принцип цели.**

В управлении *проблема цели* является центральной, она определяет и регулирует действия и является основным законом, сложным алгоритмом поведения, подчиняющим себе все стороны управляющего воздействия. В кибернетике под целью понимается действие обратных связей, при которых информация о разнице между требуемым и фактом стимулирует приближение системы к оптимальному состоянию. Функционирование любой системы, включая и человеческую деятельность, будет эффективной, если в причинно-следственную связь между элементами ее структуры будет включена в качестве важнейшего звена обоснованная, соответствующая условиям и возможностям, четко сформулированная цель.

Производственное, а тем более государственное управление наряду со стратегическими целями должно решать значительный комплекс взаимосвязанных организационных, научных, социальных и технических задач. Одновременно с традиционными, заранее определенными задачами постоянно возникают внештатные ситуации, которые требуют безотлагательного оперативного решениями часто успех деятельности коллектива зависит от умелого решения многочисленных и неожиданно появляющихся острых проблем. Искусство определять важнейшие тактические цели, определять очередность и методы их решения - основа искусства управления и часто основывается на предвидении, интуиции. Однако перечень ключевых, центральных задач и, следовательно, ожидаемый эффект от их решения вполне могут и должны быть определены заранее по каждой из основных подсистем управления. Пример определения таких основных задач (целей) приведен в таблице 2.

Основные цели важнейших подсистем управления производством. Табл.2.

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование подсистемы** | **Основная цель размещаемых в подсистеме задач** |
| Технико-экономическое планирование | Разработка системы сравнимых, наглядных технико-экономических показателей, основных плановых и производственных задач |
| Оперативное управление | Обеспечение оперативного графика выполнения основных производственных задач при высокой производительности труда и качестве продукции |
| Материально-техническое обеспечение | Соблюдение графика поставки материально-технических ресурсов и комплектующих изделий |
| Маркетинг | Обеспечение стабильного сбыта выпускаемой продукции |

Разнообразие целей и производственных задач столь велико, что назрела необходимость применения методов сетевого моделирования и некоторых концепций теории графов. Большую популярность приобрели методы построения целевой модели в виде древовидного графа (дерево целей), вершиной которого является генеральная цель, а ветвями — комплексы задач, решение которых обеспечит достижение поставленной цели. Такая иерархическая структура наглядно демонстрирует необходимость организационной и информационной связи между задачами подсистем и этапами достижения поставленной цели. Дерево целей показывает не способы достижения цели, а лишь определяет конечные результаты каждого этапа запланированных работ. Количество уровней такой структуры зависит от сложности поставленной цели и количества промежуточных этапов работ.

Метод построения дерева целей послужил основой для разработки новой концепции производственного и государственного управления, получившим название *"управление по целям".* В этом случае контроль и оценка деятельности каждого элемента системы управления осуществляются по достигнутым результатам (например, количество и качество продукции, экономическая эффективность, производительность труда, трудовая дисциплина и т.п.). Для определения новых приоритетов и корректировки локальных целей применяется так называемый *"менеджмент-аудит".* Постоянная ориентация на генеральную цель предприятия и контроль достижения локальных целей характерны для японского менеджмента и многих фирм Америки и Европы. Однако метод управления по целям не будет эффективным при высокой централизации управления и слабой мотивации труда.

Цель организации

Маркентинг

Снабжение

Оперативное

управление

Планирование

Задачи

Задачи

Задачи

Задачи

Рис 2. Дерево целей предприятия

Итак, один из важнейших принципов управления можно сформулировать коротко и четко: *каждое действие должно иметь ясную и определенную цель.* Этот принцип распространяется на все виды деятельности человека, от государственного и производственного управления и до тактики поведения личности на бытовом и. межличностном уровнях. Не зная цели и тех результатов, которых можно ожидать при ее достижении, любая акция, любой поступок обречены на провал или могут вызвать серьезный конфликт.

**2.2. Принцип правовой защищенности управленческого решения.**

Взаимодействие между производителем и потребителем, между продавцом и покупателем зависит от многих правовых ограничений. Постоянно рождаются все новые и новые законы, меняются кодексы. Каждое ведомство России, "идя навстречу пожеланиям трудящихся", постоянно "совершенствует" систему учета, отчетности и надзора: меняются и непрестанно регулируются требования к качеству пищевых продуктов и к защите прав потребителя, к охране труда и нормативам условий работы, к охране окружающей среды и т. д. Как бы ни относились руководители предприятий и фирм к этим правовым актам, но выполнять или хотя бы считаться с ними необходимо — иначе неминуемы крупные штрафы или решения о полном прекращении работы предприятия.

Такие федеральные законы, как о защите прав потребителей, антимонопольной политике и конкуренции, о стандартизации (составившие основы общественного движения, называемого за рубежом консюмеризм, и деятельности союза потребителей России), сертификации продукции и услуг, о рекламе и т.п., уже дают ощутимые результаты

Принцип правовой защищенности требует от руководителей предприятий знания действующего законодательства и принятия управленческих решений только с учетом соответствия этих решений действующим правовым актам.

**2.3. Принцип оптимизации управления.**

Своевременная обработка информации о внутренних процессах в системе организации и ее осмысление *позволяют принимать разумные управленческие* *решения*, совершенствовать внутрисистемные связи, повышать эффективность взаимодействия с внешней средой. Оптимизация управления позволяет совершенствовать структуру управляемого объекта и повышает его функциональные возможности, что в итоге ведет к ослаблению или полному устранению внутрисистемных негативных процессов. Этот важный принцип управления можно сформулировать так: *оптимизация управления повышает* *эффективность управляемой системы организации*. Справедливость принципа подтверждается бесчисленными примерами, так как принципы управления универсальны и могут быть отнесены к любой действующей открытой системе — технологическим процессам, производственным коллективам или внутрисемейным отношениям. Оптимизация управления, включая и процессы саморегуляции, для любых сложных систем (будь то человек, фирма, производственное предприятие или экономика в целом) является основным условием развития и гарантом эффективной деятельности. *Совершенствование управленческих процессов в трудовых коллективах* имеет основной целью повышение производительности труда при уменьшении противоречий между руководителем и исполнителями. Экологические потребности общества и технический прогресс находятся в постоянном противоречии, и основная задача производственников - *уменьшить негативное влияние технологических процессов на состояние окружающей среды.*

Эффективность управляемой системы зависит и от степени ее открытости, восприимчивости к внешней информации (известный принцип парашюта: он действует только в открытом состоянии). В годы застоя многие отрасли нашей промышленности и предприятия оказались в положении закрытых систем, и их развитие существенно замедлилось. Оптимизация не обязательно ведет к нарастанию сложности, но всегда характеризуется поисками качественно новых путей и структурной рационализации.

Оптимизация и упрощение сложных производственных систем - необходимое условие для более эффективного использования постоянно растущих объемов информации, что и определяет прогресс этих систем.

Этот основополагающий принцип управления дает ответы на важнейшие, принципиальные, имеющие большое практическое значение вопросы - какое решение должен принять руководитель: сконцентрировать всю полноту власти в своих руках или раздать большую ее часть своим коллегам? Централизация или децентрализация? Когда, в каких случаях централизация необходима? Какая структура управления при данной производственной ситуации является оптимальной? И, наконец, сколько сотрудников должно непосредственно подчиняться руководителю? Трое, пятеро, а может быть, десять? Согласитесь, что ответы на эти животрепещущие вопросы должен знать каждый руководитель.

*Централизация управления*, говорит теория и подтверждает практика, имеет несомненные преимущества при решении глобальных, стратегических задач. Она позволяет широко, масштабно распределять все виды резервов и ресурсов, но при этом неизбежно подавляется творческая инициатива исполнителей, не всегда оптимально решаются тактические задачи. Но в некоторых, чаще всего экстремальных, ситуациях принцип единоначалия совершенно незаменим: война, пожар, стихийные бедствия.

Важное следствие имеет принцип *единоначалия* - работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника. Это ясное и понятное всем правило нарушается постоянно, начальнику трудно преодолеть искушение самому вмешаться в производственный процесс, и его указания кажутся ему, несомненно, самыми мудрыми. Пример: директор идет через цех и видит, как группа рабочих передвигает станок. "Зачем вы ставите его сюда? Там будет неудобно, поставьте его на это место!" А вскоре состоится бурное объяснение с начальником цеха: есть утвержденный план, место для станка заранее обдумано, туда уже подведены необходимые коммуникации. Директор не прав дважды: принял инженерно необоснованное решение и дал его исполнителям через голову их непосредственного начальника.

*Децентрализация* управления освобождает членов коллектива от постоянной докучливой опеки, эффективно стимулирует инициативу, полнее раскрывает потенциальные возможности личностей. Рядовой работник выполняет задание с удвоенной энергией, если ему предоставляется хотя бы минимальная степень действительного контроля ситуации.

Децентрализация эффективна , если на низших уровнях управленческой иерархии принимают обоснованные и важные решения и эти решения не требуют согласований и утверждения руководством (например, при обеспечении оперативного управления, решении кадровых вопросов и т.п.). Децентрализация многих управленческих функций неизбежна при территориальной разобщенности структурных подразделений предприятия (филиалы, управления структурных подразделений) или при необходимости специализации (НИИ, ОКБ, центральный склад с большим объемом погрузочно-разгрузочных работ и т.д.). Но децентрализация управления имеет опасную тенденцию к втягиванию управляемого процесса в анархию, хаос. Часто и опытные руководители обоснованно опасаются потерять контроль над управляемой системой, а слабые - что появится компетентный неформальный лидер, который может подменить своего начальника, подорвать его авторитет. Делегируя при децентрализации свои полномочия исполнителям, руководитель часто не может ответить на конкретные вопросы непосредственного начальства или при выступлении на общем собрании. Например, какова текучесть кадров по специальностям за отчетный период, как обеспечен производственный процесс станочниками различного профиля, какие именно необходимы запасные части, какое необходимо дополнительное электротехническое оборудование и контрольно-измерительные приборы. Ответы на эти вопросы прекрасно знают компетентные заместители руководителя, но сам руководитель в этой ситуации чувствует себя, мягко говоря, дискомфортно. Должен ли он знать ответы на эти и сотни других мелких производственных вопросов?

Итак, как разумнее должен распорядиться своей властью руководитель, первое лицо предприятия, особенно если это предприятие - частная фирма? Теория управления дает четкие, однозначные рекомендации: руководитель должен взять всю организационно-распорядительную власть в свои руки и делегировать значительную часть своих полномочий опытным заместителям, специалистам своего дела. И при этом не мешать их работе мелкой опекой, постоянным контролем, если они в основном успешно выполняют свои служебные обязанности. "Не сломано - не чини!", а если вспомнить клятву Гиппократа, то "Не навреди!" И лишь при явной угрозе срыва запланированных работ или очевидном несоответствии исполнителя занимаемой должности руководитель обязан активно вмешаться в работу отстающего структурного подразделения, применив всю полноту власти вплоть до подмены собой исполнителя.

Возможна такая исключительно редкая ситуация, когда все структурные подразделения работают без сбоев, планы выполняются, налажена четкая система материально-технического снабжения, труд коллектива разумно мотивирован и руководитель остается как бы без работы (как хорошо сыгранный оркестр после многих репетиций может играть без дирижера). В этом случае руководитель - настоящий талант, прекрасный организатор! И все равно он не останется без дела, необходимо решать перспективные, стратегические задачи, устанавливать новые производственные связи, работать над дальнейшим совершенствованием производственного организма, вопросами развития предприятия. Хороший менеджмент основывается на примирении централизации и децентрализации.

Остается еще один, весьма существенный вопрос: сколько можно и нужно иметь подчиненных, какова норма управляемости руководителя? Мучительным, сложным путем пришло человечество к пониманию того, что завышенная норма управляемости может привести к потере контроля и дезорганизации работы предприятия.

Норма управляемости руководителя зависит от нескольких факторов:

* типа производства (серийное, мелкосерийное, индивидуальное), его сложности и ответственности;
* оснащенности труда руководителя техническими средствами управления (персональный компьютер и созданная на его основе база информационных данных, эффективность действующих коммуникационных связей и т.д.);
* места руководителя в иерархической структуре, от которого зависит сложность решаемых проблем, мера его ответственности и, естественно, сила эмоциональной нагрузки;
* знаний и опыта руководителя (искусства управления!).

Обычная норма управляемости колеблется от трех до семи непосредственно подчиненных руководителю исполнителей.

Это касается необходимости совершенствовать организационную структуру предприятия, так как неоптимальная структура управления - наиболее распространенный изъян в производственной деятельности многих коллективов. Организационная структура должна отражать долгосрочную программу и комплекс основных целей организации, поскольку достижение целей является основой совместной деятельности. И наконец, структура должна реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Организационная структура эффективна только тогда, когда она способствует достижению поставленных коллективом целей при минимальных затратах труда и ресурсов. Важно отметить, что достижение целей - это не только эффективное решение производственных задач и, как следствие, справедливая оплата труда, но и другие способы мотивации: причастность к решению проблем, престижность работы и уверенность в служебном росте. Поиск оптимальной для данного времени структуры нередко сопровождается серьезными ошибками: превышением нормы управляемости руководящих работников, неверно выбранным стилем управления, попытками добиться экономии за счет объединения близких по профилю работы структурных подразделений (единая канцелярия или объединенное бюро множительной техники и т.п.).

**2.4. Принцип делегирования полномочий.**

*Принцип делегирования полномочи*й состоит в передаче руководителем части возложенных на него полномочий, прав и ответственности своим компетентным сотрудникам. Главная практическая ценность принципа состоит в том, что руководитель освобождает свое время от менее сложных повседневных дел, рутинных операций и может сконцентрировать свои усилия на решении задач более сложного управленческого уровня; при этом, что весьма важно для руководителя, обеспечивается соблюдение нормы управляемости. Одновременно этот метод является целенаправленной формой повышения квалификации сотрудников, способствует мотивации их труда, проявлению инициативы и самостоятельности.

Главная задача руководителя - не самому выполнять работу, а обеспечить организацию трудового процесса силами коллектива, взять на себя ответственность и применить власть для достижения поставленной цели. Строить отношения между начальником и подчиненными на хитрости, обмане или лести - аморально и безнадежно ошибочно. Люди, при всех их индивидуальных различиях, ведут себя в обычной, штатной ситуации все-таки предсказуемо - если коллектив знает свои задачи и понимает применяемые руководителем методы для достижения цели с минимальными трудностями, то можно уверенно рассчитывать на поддержку большинства и находить исполнителей, которым можно доверять самостоятельное решение локальных, а иногда и многофункциональных задач. Такой сотрудник, выделенный из коллектива за свои несомненные организаторские способности и профессиональные знания, прекрасно сознает преимущества оказанного ему доверия, горд от сознания своей значимости и будет стараться оправдать оказанное ему доверие. Делегирование полномочий возможно и целесообразно в том случае, если руководитель подготовил достойных исполнителей, доверяет им и может искусно руководить ими.

Р

З З

НО НО

РГ РГ

1И 2И

3И 4И

Рис. 3. Иерархическая пирамида

Иерархическая пирамида (рис. 3) иллюстрирует подчиненность исполнителей своим руководителям вплоть до высшего. На рисунке: Р - руководитель, 3 - заместители, НО - начальники отделов, РГ - руководители групп, 1И-4И - исполнители.

Методы решения производственных и организационных задач всегда многовариантны, и если подчиненный применяет свою, самостоятельную, пока еще, может быть, и неоптимальную тактику решений, то в этом проявляется еще одна положительная черта принципа делегирования полномочий - исполнитель проходит хорошую и совершенно необходимую школу управленческого развития, приучается к самостоятельности. Исполнитель самоутверждается, растет его уверенность в своих силах и инициатива. При этом важно помнить, что исполнитель имеет право на ошибку, и в этом случае руководитель обязан оказать ему всемерную помощь в самой тактичной форме. Ведь одна из основных задач руководителя - развивать способности и мастерство подчиненного.

Особо деликатный аспект этого принципа - организация контроля за действиями подчиненных. Мелочная опека ничего, кроме вреда, не даст (нарушение принципа наименьшего воздействия!), отсутствие контроля может привести к срыву работ и анархии. Решение проблемы контроля - в четко налаженной обратной связи, в свободном обмене информацией между коллегами и, конечно, в достаточно высоком авторитете и управленческом мастерстве руководителя. Кстати, опытный чиновник высокого уровня, желая составить объективное мнение о качестве работы руководителя, всегда интересуется, как работают его подчиненные (это очень хорошо характеризует руководителя).

Однако существует комплекс управленческих задач, решение которых следует оставить за руководителем. Это в первую очередь определение целей, политики организации и принятие принципиальных решений. Долг первого лица принять на себя выполнение задач с высокой степенью риска, особо доверительного характера и все необычные, выходящие за рамки сложившегося регламента и традиций операции. Рассматривая ситуации, когда управленческое решение может вызвать необратимые последствия, уместно провести сравнение между ответственностью врача — терапевта и хирурга. Терапевт может спокойнее доверять лечение больного своему младшему коллеге, так как в любой момент может включиться в лечебный процесс, а вот хирург с большой осмотрительностью и осторожностью решается доверить операцию своему ученику.

*Важность принципа делегирования полномочий* особенно растет в условиях доминирования экономических методов управления, реализация которых практически невозможна без самостоятельности и творческой инициативы исполнителей. Этот принцип еще раз подтверждает справедливость известной формулы: "Никогда не делай сам того, что могут сделать твои подчиненные, кроме тех случаев, когда под угрозой жизнь человека".

**3. Методы принятия управленческих решений.**

Все методы принятия решений можно объединить в три группы (рис.4).

Методы принятия решений

Коллективные

Количественные

Неформальные

(эвристические)

Рис. 4. Классификация методов принятия управленческих решений.

1. **Неформальные (эвристические)** методы принятия решений основываются на аналитических способностях лиц, принимающих управленческие решения. Это теоретическое сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. В большей части такие методы базируются на интуиции менеджера. Их преимущество - решения принимаются оперативно, недостаток - не гарантируют от выбора ошибочных (неэффективных) решений, т.к. интуиция иногда может и подвести.
2. Основной момент в **коллективных методах** - это определение круга лиц, участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются, к.п., и руководители, и исполнители. Главными критериями формирования группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы могут быть различными. Рассмотрим их далее.
3. В основе **количественных методов** лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки (с помощью ЭВМ и ЭММ) больших массивов информации.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

а) линейное моделирование - используются линейные зависимости;

б) динамическое программирование - введение дополнительных переменных в процессе решения задач;

в) вероятностные и статистические модели - реализуются в методах теории массового обслуживания;

г) теория игр - моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать несовпадение интересов различных подразделений;

д) имитационные модели - позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.

Методы - это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема.

1. Декомпозиция - представление сложной проблемы, как совокупности простых вопросов;

2. Диагностика - поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь (используется при ограниченных ресурсах);

3. Экспертные оценки - формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются;

4. Метод Делфи - экспертам, которые не знают друг друга, даются вопросы, связанные с решением проблемы, мнение меньшинства экспертов доводится до мнения большинства. Большинство должно либо согласиться с этим решением, либо его опровергнуть. Если большинство несогласно, то их аргументы передаются меньшинству и там анализируются. Этот процесс повторяется до тех пор, пока все эксперты не придут к одному мнению, либо перейдут к тому, что выделятся группы, которые не меняют своего решения. Этот метод используется для достижения эффективности;

5. Метод неспециалиста - вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях.

Рассмотрим некоторые методы.

**3.1. Творческие методы.**

Если более тщательно проанализировать творческий процесс, то можно выявить типичную последовательность его стадий.

*Творческий процесс*

*стадия верификации*

*стадия инкубации*

*анализ проблемы*

Рис. 5. Стадии творческого процесса.

* творческий процесс начинается с логического, рационального анализа проблемы, требующей решения. Речь идет, прежде всего, о более глубоком понимании проблемы, ее структурировании и целенаправленном поиске информации;
* для следующего этапа характерно "проникновение" проблемы в человека (стадия инкубации). Человек покидает рациональный уровень и в определенном смысле передает проблему своему подсознанию. В конце этой стадии более или менее спонтанно идеи проникают в сознание человека;
* последняя стадия заключается в проверке идей (стадия верификации). На этой стадии на базе экономических, технических, социальных или экологических критериев происходит отфильтровывание пригодных для реализации идей.

Для поддержания творческих процессов, раскрытия творческого потенциала личности и группы используются различные творческие методы. Такие методы должны побуждать людей к поиску неожиданных, творческих решений проблем.

В целом применение творческих методов опирается на ряд принципов. В области организации их применения особенно учитываются следующие:

* для применения творческих методов необходимо создать атмосферу равноправия участников и их независимости от внешних влияний. Для каждого участника творческого совещания необходимо создать пространство для размышлений, поиска идей, свободное от иерархических и статусных соображений, страха и критики;
* применение большинства методов в группах нацелено на то, что члены команды (возможно, состоящей из представителей различных дисциплин и направлений) будут взаимно стимулировать друг друга на поиск и развитие идей.

Все творческие методы в соответствии с процессом их проведения можно подразделить на две группы (табл.3).

Классификация творческих методов

Табл.3.

**Творческие методы**

|  |  |
| --- | --- |
| **Систематико-логические** | **Интуитивно-творческие** |
| Основываются на планомерной разработке идей.  Суть: исходная проблема разделяется на подпроблемы, которые рассматриваются отдельно. Общее решение находится путем комбинации частичных решений.  Примеры: морфология, метод систематизированной интеграции элементов решения.  Об этих методах часто говорят, что они не являются в подлинном смысле творческими, поскольку базируются на аналитическом мышлении. Это возражение неправомерно, так как эти методы содержат значительную часть креативных элементов, которые подразумевают наряду с логически-комби-национным мышлением наличие фантазии и творчества. | Должны в первую очередь вести к преодолению привычных стандартов мышления.  Суть: сознательно отвергая систематизацию и логику, отдаляясь мысленно от решаемой проблемы,  требуется достичь стимулирования творческих процессов.  Характеризуются спонтанностью возникновения идей, взаимными ассоциациями и стимулированием участников, проведением аналогий.  Примеры: "мозговой штурм", метод 635, синектика, бионика и др |

3.1.1. Систематико-логические методы.

а) Морфология (учение об упорядоченном мышлении).

Решение проблемы, как правило, бывает комплексным. Оно состоит из многих частичных решений. Для поиска инновативного решения возможен подход, основанный на комбинации частичных решений в инновативное общее. **Морфология** представляет собой принципы и правила, следование которым повышает целенаправленность и рациональность процесса выработки решения. Одновременно морфология вскрывает многообразие возможных решений, которые могут возникнуть в ходе комбинации всех возможных альтернатив решения подпроблем.

Основная область применения метода - поиск инновативных решений, причем здесь применяется, прежде всего, для развития материальных объектов (например, разработки новых продуктов). Метод включает шесть этапов:

* общая постановка задачи;
* проблема разделяется на компоненты (параметры), от которых зависит ее решение;
* для каждого параметра формируют перечень известных и потенциальных решений;
* параметры и их решения сводятся в "морфологический ящик" (спецматрицу);
* содержащиеся в матрице решения комбинируются в инновативные общие решения;
* инновативные решения проверяются на реализуемость.

Морфология превосходно подходит для комбинации уже существующих частичных решений в инновативное общее решение. Проблемой для пользователя является выбор параметров, поскольку это требует наличия аналитических способностей и способностей к абстрагированию. При выборе параметров необходимо учитывать следующее:

* параметры проблемы должны не зависеть друг от друга (для их комбинации);
* необходимо охватить все существенные параметры и отбросить несущественные;
* необходимо выбирать только те параметры, которые соответствуют всем возможным вариантам решения.

|  |
| --- |
| Рис.6. |

Большое значение имеет также осведомленность пользователя по поводу всех возможных частичных решений, иначе дело может свестись к ограничению только наиболее известными и инновативно неинтересными аспектами. В то же время требуемое многообразие решений ведет к усложнению, потере обзора, что обусловливает необходимость использования компьютерной техники.

**б) Метод систематизированной интеграции элементов решения.**

Предпосылкой решения проблемы нередко является наличие инновативных идей. С ростом сложности проблем наличие единственной инновативной идеи часто оказывается недостаточным для формирования имеющего смысл общего решения. Поскольку отдельный работник обычно не в состоянии дать идеи для решения всех аспектов проблемы, имеет смысл интегрировать сильные стороны многих работников. На этом основывается **метод систематической интеграции элементов решения**. Для использования творческого потенциала работников здесь объединяются преимущества индивидуальной и групповой работы. Основная область применения метода - сложные проблемные ситуации, решение которых должно быть инновативным и групповым.

Метод реализуется в рамках совещания, в котором участвуют, как правило, от 5 до 7 человек. Совещание обычно продолжается примерно полдня. Для наглядности, как и при метапланировании, применяются проекторы и специальные доски. Метод реализуется в такой последовательности:

* каждый участник около 20 мин индивидуально разрабатывает возможное решение;
* для приведения решений участников в наглядную форму доска делится на части: индивидуальное решение участников; особенно удачное (в процессе обсуждения); интегрированное решение;
* затем (в любой последовательности) первый участник разъясняет свое решение и заносит его на первую часть доски;
* прочие участники обсуждают предложение и отмечают его сильные стороны на второй части доски;
* затем то же происходит со вторым участником;
* после этого группа пытается скомбинировать положительные стороны обоих предложений и развить интегрированное решение, объединяющее преимущества. Если это удалось, решение фиксируется на третьей части доски. Если нет - оба предложения остаются, пока их не удастся скомбинировать с последующими;
* в завершение группа пытается найти дополнительные идеи, произвольно комбинируя предложения, не нашедшие применения в интегрированных решениях.

|  |
| --- |
| Рис. 7. |

Существенное преимущество метода заключается в том, что в результате его применения формируются сложные решения проблемы с более высоким уровнем зрелости, чем в случае применения чисто групповых методов. Позитивное ощущение успеха обеспечивается тем, что все предложения обсуждаются с позитивно-конструктивной точки зрения, и, как правило, хотя бы частично становятся элементом общего решения. Следует отметить, что важной предпосылкой успешного применения метода является наличие у участников способности к групповой работе и наличие опытного ведущего.

3.1.2. Интуитивно-творческие методы.

а) "Мозговой штурм".

Этот метод известен в самых широких кругах. Однако, с ним больше знакомы инженеры, изучавшие эвристические методы творчества. Эвристикаимела шумный успех в романтичные 60-е, когда очень многим казалось, что за ближайшим историческим поворотом человечество ожидает благоденствие, материальную часть которого ваяют бородатые "физики", а духовную составляющую - неистовые романтики-лирики.

"Управляемое воображение", в которой раскрывались принципы и процедуры творческого мышления.

Для участия в этапе генерации идей целесообразно привлекать людей, отличающихся хорошими творческими способностями, большой скоростью мыслительных процессов, легкостью включения в новые ситуации, гибкостью, способностью быстро переключать внимание с одного аспекта на другой. Умение отойти от привычных установок и психологических "тормозов" позволяет расширить область возможностей каждого из участников штурма. Снятие давления предыдущего профессионального и житейского опыта повышает чувствительность к очень слабым ассоциациям, на основе которых рождаются неожиданные, оригинальные, а иногда - шокирующие творческие находки.

Западные специалисты считают наилучшим способом мозгового штурма так называемый **метод I-G-I** (индивид - группа - индивид).

К участникам штурма обращаются с просьбой разработать исходные идеи. Для этого в одной комнате собираются 4-7 человек. Участникам не разрешено разговаривать друг с другом - вначале идет индивидуальная работа. Ведущий представляет стратегию позиционирования, которая должна лежать в основе творческих идей, а затем действует как наблюдатель. На первом этапе участники получают два указания:

1) выдавать количество, а не качество;

2) выдать не менее 10 решений (на каждое дается не более 15 минут).

Ведущий собирает изложенные на бумаге идеи и воспроизводит их на экране проектора или на доске. Далее начинается этап группового обсуждения по следующему сценарию: каждый автор кратко представляет свою идею, а остальные участники высказывают замечания и пытаются соотнести каждую новую идею с теми, которые уже были заслушаны. После группового обсуждения участники вновь переходят к самостоятельной работе и голосуют за ту идею, которую считают лучшей. Все имеют равное право голоса. В итоге выбираются несколько лучших идей. Можно оценивать их по порядку 1, 2, 3 и так далее до наименее интересной. Получившие наивысшую общую оценку идеи будут переданы на реализацию и тестирование.

Обсуждение по такому сценарию займет не более двух часов. Если потребуется много творческих идей, то, согласно теории случайностей, лучше повторить процедуру I-G-I с новыми участниками. Процедуры мозгового штурма, разумеется, не являются догмой. Количественный состав участников, предъявляемые к ним требования, временные границы проведения штурма, наконец, последовательность и цикличность процедур и этапов можно менять при условии ясного видения ситуации и осознания механизмов управления ею. Из этого, однако, не следует, что любая новая ситуация должна автоматически приводить к изменению процедур мозгового штурма. Идти на это начинающему, ведущему вообще не стоит. Устраивая чехарду в процедуре, он, скорее всего, упустит ситуацию из-под контроля, доведет ее до неконтролируемой ситуации, что превратит штурм в бесплодный обмен мнениями. Опытный же специалист - ведущий наибольшие резервы видит не в изменении порядка процедур, а в их глубоком осознании и грамотном исполнении.

"Мозговой штурм" применяется, прежде всего, там, где требуется выработка новых концепций, не применим логический, рутинный подход.

Как показывают эмпирические исследования, преимуществом правильно организованного "мозгового штурма" является то, что его результаты, как в качественном, так и в количественном аспекте во много раз превосходят результаты обычных совещаний по решению проблем. Успешное применение метода зависит, однако, от готовности участников отказаться от привычных схем мышления и "высвободить" свою творческую энергию. Часто проявляется уход участников в собственный опыт решения проблем, что не позволяет им встать на творческий путь. Нередко возникает ситуация, когда творческое совещание превращается в профессиональную дискуссию.

|  |
| --- |
| Рис. 8. Основная структура метода «мозговой атаки». |

б) Метод Дельфы.

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

Модификация этого метода - Японская, т. н. **кольцевая система принятия решений - "кингисё"**, суть, которой в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих принципов:

а) принципа большинства голосов - выбирается то решение, которое имеет наибольшее число сторонников;

б) принципа диктатора - за основу берется мнение одного лица группы. Этот принцип характерен для военных организаций, а также для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах;

в) принципа Курно - используется в том случае, когда коалиций нет, т.е. предлагается число решений, равное числу экспертов. В этом случае необходимо найти такое решение, которое бы отвечало требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности;

г) принцип Парето - используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели;

д) принцип Эджворта - используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение. Зная предпочтения коалиций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу.

**в) Метод 635.**

**Метод 635** объединяет в себе основные принципы метода "мозгового штурма" и Дельфы. Метод, как и все разновидности "мозгового штурма", основывается на развитии и переплетении идей с целью повышения их качества. Метод пригоден для всех ситуаций, где решение должно иметь инновативный характер и принимается коллективно.

Число 635 символически отражает 6 участников совещания, которые в течение 5 мин должны разработать минимум по 3 предложения по решению проблемы. Предложения записываются на бумаге и передаются соседнему участнику по часовой стрелке. После каждой передачи участники снова имеют 5 мин для того, чтобы дополнить или изменить полученные от соседей идеи либо дописать три новые идеи от себя. Заседание заканчивается, когда каждый участник поработал с каждым формуляром.

В идеальном случае продолжительность метода составляет 30 мин, количество полученных идей - 108. Идеи в дальнейшем подвергаются анализу и оценке. Позитивный момент - получение за короткое время большого числа предложений. Проблема заключается в частом дублировании идей, поскольку уже на первом этапе очевидные идеи высказываются многими участниками. Необходимо также исходить из того, что некоторые участники не смогут предложить по 3 идеи за 5 мин. Основной недостаток видится в том, что этот метод менее динамичен и спонтанен, чем, например, метод "мозгового штурма", а также в том, что непосредственная обратная связь и совместная обработка предложений здесь невозможны. Преимущества состоят в том, что метод не выдвигает высоких требований к участникам, нет необходимости в профессиональном управлении и точном протоколировании.

**г) Синектика.**

Слово "синектика" - греческого происхождения и буквально означает соединение воедино различных, зачастую очевидно несовместимых элементов.

Идея **синектики** состоит в объединении отдельных творцов в единую группу для совместной постановки и решения конкретных творческих задач. Метод основан на использовании бессознательных механизмов, проявляющихся в мышлении человека в момент творческой активности. В ситуации, когда люди - "синекторы" объединены в группу, от них требуется высказывать свои мысли и чувства по поводу поставленной творческой задачки. Нерациональная форма обсуждения является причиной проявления в памяти метафор, образов. Расторможенность мышления в группе синекторов приводит к стимулированию подсознания и к проявлению творческой интуиции. Феномен "инсайта" проявляется довольно часто в работе хорошо тренированной, подготовленной группы, когда она действует слаженно, фиксируясь на более или менее нерациональной основе своих рассуждений по проблеме, некоторое время, избегая попыток формулировать окончательно завершенные идеи и мысли.

Особенностью этого метода, отличающей его от метода мозгового штурма, является организация влияния группы на творческую активность индивидов. При этом внимание уделяется попыткам превзойти самого себя, отказу от стандартных подходов. Творческое соревнование участников имеет в группе синекторов большое значение - каждый стремится "взять на себя" наибольшую часть выдвигаемых творческих решений. Считается, что изящество решений, выдаваемых группой, является функцией имеющихся у участников разнообразия знаний, интересов, эмоциональных особенностей.

Важным критерием для отбора членов группы является эмоциональный тип. Он влияет на то, как человек подходит к поставленной задаче. Здесь обнаруживается еще одна существенная линия отличий синектики от мозгового штурма. Подбор группы генераторов мозгового штурма состоит в выявлении активных творцов, обладающих различными знаниями. Их эмоциональные типы особо не учитываются. В синектике же совсем наоборот. Скорее будут выбраны два человека с одним и тем же багажом знаний и опыта, если при этом они совершенно различны в эмоциональной сфере.

Часто в состав группы включают авторитетного креативщика, который призван играть роль "третейского судьи" или "адвоката" при столкновении "непримиримых" творческих позиций, а также он должен помочь участникам группы говорить "на одном языке", примирять чрезмерные творческие амбиции отдельных синекторов. В режиме "адвоката" авторитет сразу же - в процессе работы группы - выявляет и отвергает слабые стороны выдвигаемых идей, концепций, подходов.

Итак, синектика определяет творческий процесс как умственную активность в ситуации постановки и решения творческой задачи, где результатом является формулировка новой локальной идеи.

Другая последовательность шагов в рамках синектики показана в табл.3.

|  |  |
| --- | --- |
| **Фазы творческого процесса** | **Этапы применения синектики** |
| **Интенсивная обработка проблемы:**  структурирование;  поиск информации;  расширение понимания проблемы;  поиск решений | 1. Анализ и определение проблемы  2. Спонтанные решения  3. Новая формулировка проблемы |
| **Отдаление от проблемы:**  пространственное и временное отдаление;  смена сферы деятельности;  физическое расслабление | 4. Образование прямых аналогий, например, природных  5. Образование личностных аналогий  6. Символические аналогии  7. Прямые аналогии, например, технические |
| **Установление мыслительных связей:**  подсознательные, свободные процессы мышления;  ассоциации;  перенос структур | 8. Анализ прямых аналогий  9.Перенос на проблему |
| **Спонтанные решения проблемы:**  озарение  **Верификация:**  проверка и оформление идей | 10. Развитие предложений по решению проблемы |

Через мышление с помощью аналогий участники развивают способность к пониманию сути проблемы и способность видения проблемы с разных точек зрения. При этом особенно хорошим ориентиром для многих технических решений является природа. Недостаток метода состоит в том, что участники обычно способны провести анализ проблемы с профессиональной точки зрения, однако в силу недостатка знаний в других областях способны сформировать лишь поверхностные аналогии. Успех применения метода зависит также от способности участников выявить взаимосвязи между их проблемой и другими областями.

<http://dis00.narod.ru/halyava/3k/0>**3.2. Методы оценки и выбора альтернатив.**

В то время как представленные выше творческие методы нацелены, прежде всего, на поиск новых альтернатив решения, **методы оценки и выбора альтернатив.**

Основным признаком этих методов является пригодность для выбора одной или нескольких альтернатив действий. Решения принимаются всеми людьми каждый день, и часто это связано с изменением ситуации при принятии решения. Частное лицо принимает решения, например, о покупке автомобиля, недвижимости, выполнении работ в течение трудового дня. Руководство предприятия принимает решения, например, о выборе между альтернативными инвестиционными возможностями. Для всех этих решений могут быть с пользой применены методы оценки и выбора.

Методы, рассматриваемые в дальнейшем, относятся к наиболее часто применяемым на практике. В то же время они имеют серьезные отличия с точки зрения процесса применения и основных ориентиров. Так, основная задача метода балльной оценки заключается в оценке альтернатив на базе многих, имеющих различную значимость целевых критериев. ABC-анализ применяется, прежде всего, тогда, когда процесс решения требует концентрации на наиболее существенных элементах проблемного окружения. Портфельный метод применяется для оценки альтернатив, прежде всего тогда, когда основное значение при выборе играет оптимальное распределение ресурсов. Особый потенциал метода "дерева решений" заключается в структурировании и наглядном представлении многоступенчатого процесса решения.

**3.2.1. Методы балльной оценки.**

Для многих решений характерна необходимость выбора из нескольких альтернатив. Этот выбор подразумевает, что отдельные альтернативы оцениваются по одинаковым критериям и одинаковым способом. Метод балльной оценки является эффективным способом отбора альтернатив, заключается в том, что выбор производится на базе специально отобранных значимых критериев, взвешенных в соответствии с их значением. Метод применяется, прежде всего, в ситуациях, когда оценка и выбор альтернатив должны производиться на базе многих целевых критериев с различным весом.

Вначале необходимо провести выбор критериев оценки, наиболее важных для данной ситуации. Набор критериев должен отражать весь перечень факторов, определяющих успех реализации альтернатив. Далее, как правило, следует взвешивание критериев, присвоение им весов в соответствии с их значением для принимаемого решения. В дальнейшем альтернативы оцениваются по набору критериев. Оценка производится с помощью шкалы, имеющей от 3 до 10 значений (на практике обычно от 5 до 7). Экстремальные значения шкалы обозначаются, к примеру, словами "очень сильно" и "очень слабо". Общая оценка альтернативы производится путем суммирования оценок по отдельным критериям, умноженным на вес соответствующих критериев. В конце выбирается альтернатива с наибольшим суммарным оценочным значением. Она представляет лучшее решение в заданной ситуации.

Наглядный пример применения метода приведен на рис. 9 (оценка различных автомобилей). Вначале приведены все наиболее существенные характеристики автомобилей. Для каждой характеристики определен относительный вес, отражающий влияние характеристик на привлекательность автомобиля. На базе субъективных представлений принимающего решение в дальнейшем определяются коэффициенты показывающие степень реализации критериев по каждому автомобилю. Произведение весов и коэффициентов образует индексы. Далее индексные значения суммируются для каждого автомобиля. Сумма позволяет определить лучшую альтернативу. Однако сумма баллов имеет смысл лишь в сравнении с другими альтернативами. Для наглядности и большей сравнимости альтернатив можно представить результаты в форме профиля.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Характеристики, влияющие на принятие решения (1)** | **Относительный вес характеристик (2)** | **Коэффициент (3)**  0 0,1 0,2 0,3 0,4 0,5 0,6 0,7 0,8 0,9 1,0 | **Индекс (2)х(3)** | |
| A1 | A2 |
| Спортивность  Экономичность  Безопасность  Внешний вид  Цена | 0,25 0,10 0,10 0,30 0,25 |  | 0,150 0,040  0,020  0,150  0,225 | 0,050 0,060  0,040 0,060 0,100 |
|  | 1,0 |  | 0,585 | 0,310 |
| Шкала оценки 0 - 0,4 = плохо; 0,41 - 0,75 = удовлетворительно; 0,76 - 1,0 = хорошо | | | | |
| Автомобиль 1 (A1) Автомобиль 2 (А2) | | | | |

Рис.9. Пример матрицы балльной оценки

Метод балльной оценки гибок, применяется во многих областях и для оценки многих объектов. В области маркетинга метод применяется, например, для сравнения идей продуктов, сбытовых систем и рекламных носителей.

Наиболее важное преимущество метода заключается в его простоте. Гибкость метода по выбору и взвешиванию критериев обеспечивает ему широкое поле применения. Другое преимущество метода балльной оценки - его наглядность и обозримость, что позволяет принимающему решение проследить весь процесс оценки в деталях и выявить влияние разных ценностных установок.

Существенная проблема метода состоит в зависимости от субъективных мнений лиц, принимающих решение. Так, набор критериев определяет в значительной степени содержательность оценки, только охват всех важных критериев обеспечивает качественную оценку. Другая проблема - определение весов для критериев, которое также основывается на субъективном мнении людей. Наконец, субъективность проявляется и в оценке альтернатив с точки зрения соответствия выбранным критериям.

Еще одна проблема - определение общей выгодности альтернативы путем суммирования индексов. Данный подход вообще является очень спорным, поскольку компенсирует позитивные и негативные аспекты альтернативы, итоговое значение не содержит никаких указаний относительно позитивных или негативных тенденций. Впрочем, с помощью построения профилей можно подвергнуть альтернативы более детальному анализу и тем самым избежать указанной проблемы.

Недостатки метода, а именно субъективность выбора и взвешивания критериев, а также оценки альтернатив могут быть смягчены путем привлечения к процессу оценки многих людей. Ценную помощь в объективизации результатов метода может оказать метапланирование.

3.2.2. АВС- анализ.

Как уже отмечалось при разборе метода балльной оценки, для ситуаций принятия решения характерна необходимость выбора из многих альтернатив. Тот факт, что не все альтернативы имеют одинаковое значение с точки зрения влияния на общий результат, обусловливает зависимость качества решения от выявления важнейших факторов и нахождения возможностей влияния на них. Метод, с помощью которого отдельные элементы классифицируются и наглядно представляются по степени их важности для определенной проблемы, называется **АВС- анализом.**

Исторически происхождение метода связано с решением снабженческих проблем, а именно с необходимостью концентрации усилий на тех продуктах, которые имеют наибольший вес в общей стоимости сырья и материалов.

В принципе АВС- анализ имеет очень широкую область применения, поскольку в соответствии с исследуемыми величинами (например, товары, клиенты) классификации могут быть подвергнуты самые разные области.

АВС- анализ опирается на гипотезу о том, что в реальности нередко 20% элементов обеспечивают около 80% результата. Эта гипотеза основывается на так называемом принципе Парето, который был, выдвинут итальянским экономистом Парето (1848-1923) и утверждает, что в пределах заданной группы или совокупности отдельные объекты имеют гораздо большее значение, чем-то, которое соответствует их доле в численности этой группы.

Примером АВС-анализа может послужить установление приоритетов выполнения управленческих задач. Важнейшие задачи (А-группа), которыми менеджер занимается каждый день, занимают около 15% его общего рабочего времени. Их ценность, в смысле вклада в достижение целей, находится в пределах 65%. Задачи средней значимости (В-группа) занимают около 20% времени и имеют долю в результате также около 20%. Малозначимые задачи требуют, напротив, около 65% времени и обеспечивают лишь примерно 15% достижения целей. Графически связь между объемом задач и значимостью (ценностью) задач с выделением групп А, В, С представлена на рис.10.

|  |
| --- |
|  |

Рис.10. ABC-анализ выполняемых задач

Опираясь на пример использования АВС- анализа для исследования распределения времени менеджера, можно выделить следующие этапы:

а) составление перечня всех задач, которые необходимо выполнить в течение определенного времени (неделя, день);

б) упорядочение задач по их значимости и важности (в последовательности убывания значимости);

в) присвоение каждой задаче номера;

г) оценка задач по АВС- принципу: первые 15% относятся к А-группе (очень важные, нельзя делегировать, имеют большое значение для выполнения функции); следующие 20% - В-группа (важные, значительные, можно делегировать); остальные 65% - С-группа (менее важные, незначительные, обязательно делегировать);

д) проверка распределения времени на предмет соответствия важности задач: 65% времени для А-группы; 20% времени для В-группы; 15% времени для С-группы.

е) проведение корректирующих мероприятий с целью последовательной ориентации на А-задачи.

ж) проверка В-задач и С-задач на возможность делегирования.

Область применения АВС- анализа распространяется наряду с установлением временных приоритетов на множество других задач. Часто используемый вариант - классификация клиентов предприятия с точки зрения их значимости для успеха фирмы и последующее деление на А-, В-, С-группы. Очень часто АВС- анализ используется для исследования значимости отдельных продуктов предприятия, с точки зрения результата (сбыта, прибыли). Это делается для оптимизации структуры сбытовой программы и очистки программы от невыгодных продуктов.

АВС- анализ является эффективным методом выделения из множества влияющих факторов и элементов тех, которые имеют особое значение для достижения поставленных целей и поэтому должны обладать высоким приоритетом.

Решающее преимущество АВС- анализа заключается в простоте применения, метод позволяет быстро сделать выводы, способствующие уменьшению перегрузки менеджера деталями и обеспечивающие лучший обзор проблемной области. С помощью АВС- анализа реализуется возможность последовательной ориентации на принцип Парето, концентрирующий деятельность на важнейших аспектах проблемы. Деятельность концентрируется на решении важнейших задач, в результате появляется возможность целенаправленного уменьшения затрат на остальные сферы.

Слабое место АВС- анализа заключается в поиске объективных критериев оценки элементов, критериев, которые имеют решающее значение для достижения результата. Данная проблема решается относительно просто для количественно измеримых факторов (есть объективные меры, которые можно использовать для сравнения). Для качественных критериев (например, качество производственной программы) характерны существенно большие требования к принимающему решение.

3.2.3. Портфельный анализ.

Основная идея **портфельного анализа** происходит из области финансового менеджмента и связана с разработанной Марковицем в 50-х годах теорией эффективного портфеля ценных бумаг, анализирующей инвестиции в ценные бумаги с точки зрения доходности и риска. Основная идея заключается в том, что отдельные виды инвестиций оцениваются не по доходности и риску отдельно, а по совокупности этих факторов. Этот метод финансового анализа с начала 70-х годов получил широкое применение в области стратегического планирования, особенно в сфере планирования предпринимательства и маркетинга. По аналогии с вложением финансовых средств в портфель ценных бумаг вся деятельность предприятия рассматривается как портфель, состоящий из различных стратегических бизнес-единиц (СБЕ), причем, как и при анализе финансового портфеля, основным предметом оценки является равновесное состояние производственной программы предприятия).

Для всех разновидностей портфельного анализа характерно построение двумерного поля оценки, в котором размешаются объекты исследования (как носители потенциального результата). Портфельный анализ имеет две основные области применения: с одной стороны, это метод анализа существующего положения, с другой - модель для выработки стратегических решений. Вначале объекты исследования анализируются в соответствии с величиной их характеристик, затем на этой базе вырабатываются рекомендации по их развитию.

Наиболее известные модели портфельного анализа - матрица "доля рынка - рост рынка" Boston Consulting Group и матрица "привлекательность рынка - конкурентные преимущества" Маккинси - основываются на этих предпосылках. Сегодня существует множество портфельных моделей не только в области менеджмента, но и в области кадровой политики, в сфере решения проблем выхода на внешний рынок, в области управления технологиями и в экологической сфере.

Построение модели портфельного анализа базируется на трех основных параметрах: оцениваемые характеристики, их деление и объекты исследования.

|  |
| --- |
|  |

Рис.11. Базовый вид модели портфельного анализа.

На осях координат в такой модели (рис.9) размещаются характеристики для оценки содержимого портфеля. Каждую ось можно рассматривать или как один критический фактор (например, как это делается в модели "рост рынка - доля рынка"), или как многофакторную характеристику, представляющую собой своего рода индекс, обобщающий множество важных для принятия решения факторов. Второй подход лежит в основе матрицы "привлекательность рынка - конкурентные преимущества" Маккинси.

Объект исследования размещаются в системе координат. Диаметр отражающего объект круга отражает его относительное значение по сравнению с другими объектами.

Неоспоримое преимущество портфельного анализа заключается в простоте, наглядности и выразительности. В то же время, упрощенное применение этого метода может привести к опасному сужению поля анализа, особенно в области стратегического анализа. Двухмерность метода ведет к недопустимому сокращению стратегических альтернатив до двух ключевых факторов (в матрице Boston Consulting Group), которые должны достаточно точно отражать стратегическое положение СБЕ.

При агрегировании многих влияющих факторов в рамках *мультифакторного анализа* (например, в матрице Маккинси) до одной характеристики возникаю напротив, методические проблемы, поскольку многие качественные и количественные критерии объединяются через оценку их относительной значимости и существующего уровня. Хотя мультифакторный анализ более соответствует цели метода, его эффективность снижается в результате проблем агрегирования. Кроме того, присущая методу псевдоточность оценки характеристик влечет за собой ряд опасностей при анализе шансов и риска. Метод подкупает своей кажущейся точностью, которой на самом деле нет, поскольку выявление и анализ основных характерней происходит в условиях неопределенности. Тем не менее, портфельный анализ является важным подспорьем при структурировании стратегических проблем.

3.2.4. "Дерево решений".

Многие проблемные ситуации связаны не с одним решением, а предполагают зависимости от сложности наличие многих вытекающих друг из друга и связанных между собой решений. При такой многоступенчатой форме процесса принятия решения говорят о последовательности, или о "цепочке", решений.

Для систематизации и обеспечения наглядности многоступенчатого принятия решений особенно полезным оказывается метод **"дерева решений"**, при котором анализируемая проблема представляется в форме дерева. "Дерево решений" является формальным описанием проблемы и само по себе изначально не содержит никакого решения. Ветви "дерева" представляют различные альтернативы выбора и ситуации среды, разветвления отражают возможные результаты действий, каждому из которых приписывается определенная вероятность возникновения.

Метод "дерева решений" происходит из области исследования операций, где он применяется для оптимизации решений. Оптимизация обеспечивается, прежде всего, за счет однозначно определяемых вероятностей возникновения каждой альтернативы. Кроме этого, метод "дерева решений" имеет и другие области применения, прежде всего как поддерживающая функция цепочки принятия решений. Эффективность метода в этой области обеспечивается, прежде всего, за счет структурирования и наглядности многоступенчатых процессов принятия решения. В силу последнего обстоятельства сфера применения метода весьма широка.

Основные сферы применения метода касаются многоступенчатых решений, и в последние годы метод все активнее используется в планировании НИОКР, инвестиций и финансов, снабжения, складского хозяйства и маркетинга.

Существование множества данных и альтернатив обусловливает необходимость выбора действительно существенных для решения альтернатив. Процесс селекции альтернатив требует постоянного сравнения затрат на получение информации, необходимой для оптимизации решения, с. затратами, требующимися для получения и обработки этой информации. При использовании метода "дерева решений" следует особо учитывать, что любая дополнительная информация может уменьшить наглядность результатов анализа.

Важной чертой этого метода является сочетание и смена так называемых "разветвлений решения" и "разветвлений ожидания". "Разветвления ожидания" характеризуют возможные сценарии развития ситуации, причем каждому сценарию присваивается определенная вероятность. От первого разветвления решения отходят всегда минимум два новых разветвления, представляющих различные альтернативы действий. Все разветвления одного уровня характеризуют различные состояния среды к определенному моменту времени. Каждая альтернатива действий характеризуется стоимостью реализации. На вершине "дерева" рассчитывается ожидаемый доход по всей соответствующей линии. Путем обратного расчета можно определить лучшую альтернативу действий.

Принцип применения метода можно пояснить на следующем примере (рис. 12). Решение касается строительства фабрики, которая может иметь или относительно большую, или малую мощность. Для выбора альтернативы учитывается прибыль, которую можно получить при том или ином варианте.

|  |
| --- |
|  |

Рис.12. Применение метода "дерева решений".

Допустим, прибыль по ветви А при высоком спросе составляет 1,5 млн. руб., тогда ожидаемая прибыль с учетом вероятности высокого спроса равна: 1,5 млн. руб. Х 0,3 = 450 000 руб. Ожидаемая прибыль с учетом вероятности по ветви В - 200 000 руб. Х 0,7 = 140 000 руб. В случае строительства большой фабрики ветви А и В в совокупности дают 590 000 руб. Ветви С и D при строительстве малой фабрики обеспечивают вместе 510 000 руб. (1 млн. руб. Х 0,3 + 300 000 Х 0,7). В силу большей ожидаемой прибыли решение должно быть принято в пользу строительства крупной фабрики.

Существенное преимущество метода заключается в том, что он побуждает менеджера к систематизации имеющихся альтернатив решения. Это особенно важно для комплексных проблемных ситуаций, поскольку обеспечивает более структурированное и наглядное общее решение проблемы. При необходимости выбора альтернатив менеджер должен интенсивно проработать проблему, в результате чего возникает лучшее ее понимание.

Один недостаток метода заключается в том, что не все возможные альтернативы могут быть учтены, если требуется обеспечить наглядность и обозримость каждого шага в принятии решения. Другой недостаток - субъективная оценка вероятности наступления событий.

**4. Принятие решения в сложных ситуациях и трудности его осуществления.**

**4.1. Проблемы уникального выбора.**

Среди многочисленных звучных имен, которые заслужил наш век, куда

более прозаическим кажется на первый взгляд еще одно название: век административного управления. Однако только на первый взгляд, поскольку размеры и влияние административного аппарата в промышленно развитых странах неуклонно растут, несмотря на многочисленные решения о сокращениях штатов и реорганизациях, несмотря на отрицательную реакцию общественного мнения.

Каждый административный орган, существующий в течение десятилетий или недавно организованный, живет своей особенной жизнью. Как нет двух одинаковых людей, так нет и двух одинаковых административных аппаратов: это естественно, поскольку функционирование административных служб существенно зависит от характеров, талантов работающих в них людей. Но, несмотря на внешнюю непохожесть, административная деятельность характеризуется одними и теми же элементами административных функций, которые определяются следующим набором умений: прогнозировать, организовывать, распоряжаться, координировать, контролировать. Принятие решений (умение распоряжаться) является центральным элементом административной деятельности, по отношению к которому все остальные могут рассматриваться как вспомогательные. Далее под принятием управленческих решений мы будем понимать особый вид человеческой деятельности, направленный на выбор лучшей из имеющихся альтернатив. Это определение указывает на три необходимых элемента процесса выбора:

- проблема, требующая разрешения;

- человек или коллективный орган, принимающий решение;

- несколько альтернатив, из которых осуществляется выбор.

При отсутствии одного из этих элементов процесс выбора перестает существовать.

Сделаем следующие пpедположения о ситуации, в котоpой находится лицо, пpинимающее решения (ЛПР):

- оно обладает пpавом выбора из множества альтернатив;

- несет ответственность за принятые pешения;

- заинтеpесовано в осуществлении выбора, стpемится pазpешить имею-щуюся пpоблему.

Хотя эти пpедположения могут показаться естественными, они выполняются далеко не всегда. Бывают случаи, когда внешние тpебования, указания

Вышестоящих организаций пpактически пpедопpеделяют действия pуково-дителя, навязывая ему выбор опpеделенных альтернатив. В дpугих случаях

pуковолитель может быть удовлетвоpен положением, когда он фактически

отстpаняется от пpинятия решения - в этом случае у него нет мотивации к pазpешению проблемы.

Hа условия выбора влияет новизна pассматpиваемой проблемы. Если одна и та же пpоблема встpечается неоднокpатно, то у pуководителя выpа-батывается типовые методы ее решения. Со вpеменем эти методы могут войти в pегламентиpующие документы, опpеделяющие pешение - при этом выбор исчезает. Hо существуют уникальные проблемы выбора, когда каждый pаз выбор пpедстает в совеpшенно дpугом виде. Это могут быть новые для pуководителя объекты выбора (ваpианты уникальных проектов), либо выбор осуществляется каждый pаз в различных условиях (pазpаботка пеpспективных планов). Такой выбор является наиболее тpудным. Он тpебует выявления основных факторов, влияющих на будущие последствия решения, взвешивания всех "за" и "пpотив".

**5. Практическая часть.**

В связи с кризисом часть малого бизнеса оказалась на гране банкротства.

Руководством банка и маркетинговой службой был анализирован и предложен продукт в виде овердрафта. Этот шаг в сторону поддержания и развития малого бизнеса, на что направлена и политика Правительства РФ, что частично сможет помочь малому бизнесу устоять в это нелегкое время.

Также руководством банка проведен анализ по срочному депозиту для корпоративных клиентов ЗАО «БСЖВ» и принято решение для снижения годовой ставки по срочному депозиту «Эталон Бизнес S» до 7 %, что также способствует развитию бизнеса.

Готовность к изменениям – сложный процесс во многих отношениях, в том числе психологическом. Как правило, потребность в них возникает под влиянием внешней среды, поскольку внутренняя среда более консервативна и не тяготится достигнутым рубежом своего развития. Условно в технологии изменений можно выделить этапы: осознание необходимости, формирование у коллектива предприятия и ее руководства нового взгляда на привычную действительность, осуществление изменений. Экономический кризис и явился внешним фактором для принятия стратегических управленческих решений для поддержания и развития малого бизнеса.

Решение выступает своего рода рубежом между старым и новым, творческим актом, свидетельствующим о наступлении перемен. К нему приходят в результате накопления определенной критической массы у работников, жаждущих новизны, что делает возможным желаемое сделать реальностью.

Банковские продукты и являются тем веянием нового, прогрессирующего.

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, т. е. важен не только факт принятия решения, но и его реализация. Об этом свидетельствуют банковские документы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

Процесс принятия решений - неотъемлемая часть должностных обязанностей не только руководителя, но и многих работников любого уровня. Однако для некоторых специалистов (таких, например, как менеджер) принятие решений - это постоянная и весьма ответственная работа.

Принятие решения - это выбор альтернативы; акт, направленный на разрешение проблемной ситуации. Одним из показателей деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения, т.е. выбирать оптимальные альтернативы.

В предложенной работе наглядно рассмотрены формы и способы принятия решений. Очевидна сложность определения критериев рациональности управленческих решений. Принимая решение, управленец практически неизбежно действует на основе неполной фактической информации, собственного прошлого опыта и способности применить свои личные качества для достижения возможных результатов. Потому-то и не существует идеальных решений. Но специалист должен стремиться к принятию максимально правильных, рациональных, выгодных вариантов. Это чрезвычайно важно для каждого, кто хочет добиться успеха не только в области управления, но и в любом деле.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.

1. Антипов К.В., Баженов Ю.К. Паблик Рилейшнз: Учебное пособие. М.: "Дашков и К0", 2001.- 148с.

2. Кабушкин Н.И. Менеджмент: Учебник. М.:"Экономпресс", 1999.- 284 с.

3. Немчин А.М., Минаев Д.В. Маркетинг: Учебное пособие. СПб: "Бизнес-пресса", 2001.- 512 с.

4. Оболонский А.В., Барабашев А.Г., Государственная служба (комплексный подход): Учебное пособие. М.: "Дело", 1999.- 440с.

5. Маркетинг: Учебник / Под ред. А.Н. Романова. М.: "Банки и биржи", "ЮНИТИ",1996.- 560с.

6. Хершген Х. Маркетинг: основы профессионального успеха: учебник для вузов. Пер с нем. - М.: "ИНФРА-М", 2000.- 334c.

7. Словарь иностранных слов.-18-е изд.- М.: "Русский язык",1989.- 624 с.