**Тема: “РЕШЕНИЕ И ЕГО РАЗНОВИДНОСТИ”.**

**I. Введение,**

Задумываемся ли мы над тем, насколько часто нам приходится принимать «решения». Дома, на работе, в транспорте, да практически везде, нам приходится ежеминутно решать какие-либо задачи (что одеть, идти или не идти, какой путь выбрать и т.п). Но чаще всего мы сами не осознаем тот факт, что только что приняли решение и «правильное» ли решение мы приняли – это происходит механически. Процесс принятия решения зависит от некоторых внешних факторов, таких как политический и экономический строй, при котором мы живем, социальный страт, которому мы принадлежим и т.д.

Решения могут быть «зависимыми» и «независимыми». В постсоциалистических странах, например, большинство людей все еще, принимая какое-либо решение, задумываются о том, а что могут сказать посторонние люди, например соседи; для достижения же поставленных целей они выбирают уже испытанные пути, так сказать «протоптанные тропинки».

Что же касается принятия упарвленческих решений, то они во многом зависят от менеджеров. *Менеджером* можно назвать человека только тогда, когда он принимает организационные решения или реализует их через других людей. Принятие решений, как и обмен информацией, — составная часть любой управленческой функции. Необходи­мость принятия решения пронизывает все, что делает управляю­щий, формулируя цели и добиваясьих достижения. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления.

Например, для американского менеджера более характерен индивидуализм, чем коллекти­визм, в принятии решений. Это отличает американский тип управления от японско­го и в определенной степени от западноевропейского. Индивидуализм проявляется в единоначалии в процессе принятия решений, индивидуальной предприимчивости в достижении лидерства, индивидуализации в оплате руководителей.

Американский стиль менеджмента - это ориентация на будущее. Отсюда - пла­нирование на перспективу, прогнозирование, маркетинг, преследующий цели -лучше понять потребителя и приспособиться к его требованиям, предвидеть изме­нения рынка и своевременно принимать необходимые меры в сфере производства. Организация фирмы и процесс управления в американских фирмах ориентированы на потребителя, на его запросы и вкусы.

Важной чертой американского менеджмента является индивидуальный подход к работнику с целью стимулирования выполнения порученной работы с максимальной ответственностью. Отсюда большая роль отводится воспитанию и обучению работни­ков, повышению их профессионального уровня и инициативы в работе. Философия управления в американских фирмах строится на том, что цели работника совпадают с целями фирмы. Такой подход обусловил принцип "управляющий должен знать каж­дого работника в лицо", а это в свою очередь выдвинуло задачу постоянного изучения персонала и выдвижения кадров по профессиональным навыкам и инициативности.

Для подтверждения вышесказанного рассмотрим пример:

Если преимущество определенного образа действий абсолютно ясно одному человеку и руководству, то вовсе не обязательно , что оно приемлемо и для другой стороны. Выход из проблемной ситуации путем принуждения упрощает решение, но явно усложняет ее воплощение.

Ситуация:

Прниуждение - и проигрыш.

Некоторые магазины испытывали значительные затруднения: продажа традиционной продукции замерла на мертвой точке, а цены продолжали расти. Тогда председатель правления решил, что в качестве дополнительного товара в магазинах следует начать продавать печенье. Он созвал менеджеров.

* Теперь все вы ознакомлены с нашими проблемами: низкий уровень торговли, растущие цены, маленькие доходы. Мы не можем себе позволить спокойно ждать, когда весь наш бизнес катится под откос, поэтому я решил, что вы начнете продавать еще печенье и торты. (1)
* Мы уже делали это десять лет назад, и это не сработало.
* Это не сработает, потому что люди не ожидают, что мы станем продавать торты, а мы даже и не пытаемся дать им понять, что мы делаем это.
* У нас нет места, чтобы выставить эти товары.

Ключевые приемы:

1. Поскольку председатель уже принял решение, то мало смысла в собрании: решение вполне можно сообщить с помощью меморандума. От «собрания» ждут, что различные точки зрения хотя бы выслушают и отнесутся к ним с уважением. Вызывать у людей подобные ожидания, чтобы потом их развеять – это еще хуже, чем не вызывать их изначально.
2. Чтобы преодолеть негативную реакцию, председатель настоял, чтобы

его решение выполнялось, а впоследствии был очень смущен, обнаружив, что новая продукция выставлена только в нескольких магазинах. Поскольку председатель своим предложением не сумел изменить взгляды людей в позитивном отношении, и решение было им попросту навязано, то менеджеры решили, что новая идея не сработает, и сделали все, чтобы она провалилась.

В качестве других вариантов более успешен сценарий.

1. Председатель мог бы встретиться с каждым менеджером в ходе предварительных посещений магазинов, а найдя магазин с наличием свободного места, сказать что-нибудь о заполнении его дополнителным товаром, таким образом, идея насчет печенья и тортов появилась бы совершенно спонтанно, а каждый менеджер чувствовал бы, что это и его идея; так новый замысел заручился бы их искренней поддержкой.
2. Председатель мог бы поинтересоваться предлжениями менеджеров относительно новых товаров (и наверняка торты и печенье были бы включены в этот перечень), а затем предложил бы всем выбрать любые два новых товара из них, чтобы попробовать.
3. Председатель мог бы предложить премию или какое-нибудь другое поощрение для менеджера или менеджеров, достигших лучших результатов.
4. Председатель мог позволить себе таким образом высказать идею, но затем необходимо было все же пригласить менеджеров и выслушать их альтерантивные предложения о том, как остановить снижение доходов магазинов, а если бы других вариантов не было предложено, то настаивать на своем предложении.

Применение силы вместо убеждения иногда срабатывает, но срабатывает не так эффективно, как искреннее убеждение, присущее человеку.

**II. Решение и его разновидности.**

Ни один человек, взрослея, не может не познать на практике процесса принятия решений. Как способность к коммуникациям, так и способность принимать решения, это умение, развиваемое с опытом. Каждый из нас в течение дня принимает сотни, а на протяжении жизни — тысячи и тысячи решений.

РЕШЕНИЕ — это выбор альтернативы.

К решениям относится как малозначащий выбор одежды для работы или меню второго завтрака, так и выбор места работы или спутника жизни. Хотя зачастую альтернатив множество — в меню может быть 50 наименований, в университете свыше 100 основных специальностей — почти все каждодневные решения мы прини­маем без систематичного продумывания. Что касается других решений, например, о том, куда направиться жить после окончания колледжа или какой стиль жизни удовлетворил бы нас, то мы принимаем их после размышлений, длящихся дни, месяцы, годы. Иногда в силу неосознаваемых психологических факторов мы уделяем непропорционально много внимания определенным решениям. Например, некото­рые люди терзаются неделями по поводу покупки пары туфель и действуют импуль­сивно, приобретая автомобиль стоимостью 15 тыс. долл.

Однако в управлении принятие решения более систематизированный процесс, чем в частной жизни. Ставки зачастую много выше. Частный выбор индивида сказы­вается прежде всего на жизни его собственной и немногих связанных с ним людей. Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации и других работников. Люди, находящиеся на верхних этажах крупной организации, порой принимают решения, связанные с миллионами долларов. Что еще важнее — управленческие решения могут сильно влиять на жизнь многих людей, по меньшей мере, каждого из тех, кто работает с принявшим решение руководителем, и, возмож­но, каждого в организации. Например, менеджер может принять решение штрафо­вать каждого работника, чей перерыв на чашку кофе продлится более 10 мин. или тех, кто занимается на работе общественной деятельностью. Другой руководитель может решить, что излишняя строгость в этих вопросах грозит стать причиной моральных проблем, результатом которых будет рост числа прогулов, текучести кадров и, воз­можно, ухудшение обслуживания потребителей, снижение производительности и качества продукции. Отказываясь от административных наказаний, руководитель решает что будет больше проку от прямого, но твердого разговора с работником. Однако со временем повторяющиеся случаи опоздания на работу и снижение актив­ности по причине бурной общественной деятельности могут заставить руководителя все же принять решение об увольнении работника. Если организация велика и влиятельна, решения ее высших руководителей могут определяющим образом изме­нять местное окружение. Некогда процветавшие города Новой Англии, к примеру, почти опустели после того как текстильные и обувные предприятия, поддерживав­шие благосостояние, переместились на юг или в другие страны. Некоторые управлен­ческие решения буквально изменяют ход истории. Важные государственные решения, например, о применении атомной бомбы президентом Трумэном, попадают в эту категорию.

Ответственность за принятие важных организационных решений — тяжелое моральное бремя, что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления. Однако руководители любого ранга имеют дело с собственностью, принадлежащей другим людям, и через нее влияют на их жизнь. Если руководитель решает уволить подчиненного, последний может сильно пострадать. Если плохого работника не оста­новить, может пострадать организация, что отрицательно скажется на ее владельцах и всех сотрудниках. Поэтому руководитель, как правило, не может принимать непро­думанных решений. Прежде чем понять, как руководитель может действовать более рационально и систематизированно, давайте подробнее познакомимся со всеобщностью принятия решений, его органической взаимосвязью с процессом управления и некоторыми характеристиками организационных решений.

*А) ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ.*

Подобно процессу коммуникаций, принятие решений отражается на всех аспектах управления. Принятие решений — часть каждодневной работы управляющего. Как говорит профессор Фрэнк Харрисон: «Приня­тие решений — это интегральная часть управления организацией любого рода. Более чем что-либо другое, компетентность в данной области отличает менеджера от не менеджера и, что еще важнее, — эффективно работающего менеджера от его неэф­фективно работающего коллеги». Профессор Минцберг же установил, что каждый руководитель играет свою роль в межличностном общении, информационных обменах и принятии решений. В области принятия реше­ний Минцберг выделил четыре роли руководителя — предприниматель, специалист по исправлению нарушений в работе, распределитель ресурсов и специалист по достижению соглашений. Поскольку характер работы менеджера зависит от уровня управления, на котором он находится, существуют различия и в характере решений, принимаемых на разных уровнях. Тем не менее, все эти роли в той или иной мере периодически исполняет каждый менеджер.

Как определено выше, *решение* — это выбор альтернативы. Это, по сути дела, ответ на ряд вопросов. В сегодняшнем сложном, быстро меняющемся мире организа­ций многие альтернативы находятся в распоряжении менеджеров и, чтобы сформу­лировать цель перед группой людей и добиться ее достижения, необходимо дать ответы на многочисленные вопросы. Каждая управленческая функция связана с несколькими общими, жизненно важными решениями, требующими претворения в жизнь. Некоторые из них перечислены в табл. 7.1.

Таблица 1.1. *Решения, типичные для функций управления*

|  |
| --- |
| Планирование |
| 1. Какова наша сверхзадача или природа нашего бизнеса? 2. Какими должны быть наши цели? 3. Какие изменения происходят во внешнем окружении и как они отражаются и   могут отразиться в будущем на организации?   1. Какие стратегию и тактику следовала бы нам выбрать для достижения   посталенных целей? |
| Организация деятельности |
| 1. Каким образом следует структурировать работу организации? Как   целесообразно укрупнить блоки выполняемых работ?   1. Как скоординировать функционирование этих блоков, чтобы оно протекало   гармонично и не было противоречивым?   1. Принятие каких решений на каждом уровне организации следует доверять   людям, в частности руководителям?   1. Следует ли нам изменять структуру организации из-за изменений во внешнем   окружении? |
| Мотивация |
| 1. В чем нуждаются мои подчиненные? 2. В какой мере эти потребности удовлетворяются в ходе деятельности,   направленной на достижение целей организации?   1. Если удовлетворение работой и производительность моих подчиненных   возросли, то почему это произошло?   1. Что можем мы сделать, чтобы повысить уровень удовлетворенности работой и   производительность подчиненных? |
| Контроль |
| 1. Как нам следует измерять результаты работы? 2. Как часто следует давать оценку результатов? 3. Насколько мы преуспели в достижении наших целей? 4. Если мы недостаточно продвинулись к поставленным целям, то почему это   случилось и какие коррективы следовало бы внести? |

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РЕШЕНИЕ — это выбор, который должен сделать руково­дитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения — обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Поэтому наиболее эффективным организационным решени­ем явится выбор, который будет *на самом деле реализован* и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Организационные решения можно квалифицировать как ***запрограммированные и незапрограммированные.***

*ЗАПРОГРАММИРОВАННЫЕ РЕШЕНИЯ*. Нобелевский лауреат Герберт Саймон использовал термин *запрограммированные,* заимствованный из языка компью­терной технологии, для описания решений в высокой мере структурированных. **ЗА­ПРОГРАММИРОВАННОЕ РЕШЕНИЕ** есть результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения. Как правило, число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных органи­зацией.

К примеру, инспектор больницы при составлении графика работы медсестер и санитаров может исходить из формулы, требующей определенного соотношения между числом пациентов и обслуживающего персонала. Если правилами больницы предусмотрена одна медсестра на пять пациентов, то решение принимается автома­тически — на этаже с 50 пациентами нужно иметь 10 сестер. Подобным образом, если от начальника финансового отдела потребовали вложить избыточную наличность в депозитные сертификаты, облигации муниципалитета или обычные акции, в зависи­мости от того, что именно в данное время обеспечивает наибольшую прибыль на инвестированный капитал, выбор определяется результатами простого расчета по каждому варианту и установлением самого выгодного.

Программирование можно считать важным вспомогательным средством в приня­тии эффективных организационных решений. Определив, каким должно быть решение, руководство снижает вероятность ошибки. Этим также экономится время, по­скольку подчиненным не приходится разрабатывать новую правильную процедуру всякий раз, когда возникает соответствующая ситуация. Неудивительно, что руко­водство часто программирует решения под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью.

Руководителю очень важно иметь уверенность в том, что процедура принятия решений в самом деле правильна и желательна. Очевидно, если запрограммирован­ная процедура становится неверной и нежелательной, решения, принятые с ее по­мощью, будут неэффективными, а руководство утратит уважение своих работников и тех людей вне организации, на которых принимаемые решения сказываются. Более того, в высшей степени желательно сообщить об обоснованиях методологии принятия запрограммированных решений тем, кто этой методологией пользуется, нежели про­сто предложить ее для употребления. Неспособность ответить на вопросы, начинаю­щиеся с «почему» в связи с процедурой принятия решений, зачастую порождает напряжение и обижает людей, которые должны применять эту процедуру. Как пока­зано в примере 1.1., эффективный обмен информацией повышает эффективность принятия решений.

**ПРИМЕР 1.1.**

Новый вице-президент фирмы «Пилсбьюри» подчеркивает важность коммуникаций при принятии решений

Работа руководителей высшего звена всегда труд­на, но дело еще более усугубляется, когда для раз­решения застарелых проблем привлекается человек со стороны. Именно в таком положении оказался Реймонд Ф.Гуд, когда, оставив пост президента фирмы «Хейнц Ю-Эс-Эй», стал исполнительным вице-президентом фирмы «Пилсбьюри».

Гуд понимал, что должен узнать людей и выявить деликатные аспекты, определяющие этикет на фирме, и отыскать именно то, что было нужно. Вместо того, чтобы ждать, когда все прояснится само собой, он окунулся в новое дело, начав с се­рии марафонских совещаний с менеджерами. В качестве отправной точки использовал информа­цию, полученную в ходе углубленных собеседова­ний с местными работниками и информирован­ными людьми вне организации, которые аноним­но высказали свое мнение относительно того, что, с их точки зрения, было правильным и неправиль­ным в отношении управления группами и выраба­тываемых ими продуктов.

Сознавая трудность быстрого решения стоявшей перед ним задачи, Гуд нанял Джона Д. Арнолда, консультанта по проблемам коммуникаций, кото­рый специализировался на оказании помощи ру­ководителям в адаптации к работе в новой фирме.

«Я должен был немедленно принять несколько решений, — говорит Гуд, — и я вовсе не собирался тратить три года на то, чтобы войти в курс дела».

С первых дней пребывания Гуда в новой должно­сти, Арнолд стремился выяснить истинные перс­пективы компании, проводя интенсивные конфиденциальные интервью с руководителями высше­го звена и внешними наблюдателями. Например, он спрашивал: «Каков имидж вашей фирмы на рынке? Каковы ее главные слабости? Какие нуж­ды потребителей не удовлетворяются? Какова ва­ша стратегия в бизнесе и как ее следовало бы усовершенствовать? Если коротко, то каковы про­блемы и каких следовало бы решать?»

*Истоник:* "A New Face Jolts Pillsbury", *Business Week,* May 2, 1977, p.92

*НЕЗАПРОГРАММИРОВАННЫЕ РЕШЕНИЯ*. Решения этого типа требуются в си­туациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разрабо­тать процедуру принятия решения. К числу незапрограммированных можно отнести решения следующего типа: какими должны быть цели организации,как улучшить продукцию, как усовершенствовать структуру управленческого подразделения, как усилить мотивацию подчиненных. В каждой из подобных ситуаций (как чаще всего бывает с незапрограммированными решениями) истинной причиной проблемы мо­жет быть любой из факторов. В то же время, руководитель располагает множеством вариантов выбора.

На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммиро­ванными или незапрограммированными в чистом виде. Скорее всего, они суть край­ние отображения некоторого спектра в случае и с повседневными, и с прин­ципиальными решениями. Почти все решения оказываются где-нибудь между край­ними вариантами. Немногие запрограммированные решения настолько структури­рованы, что личная инициатива лица, принимающего их, целиком исключается. И даже в ситуации самого сложного выбора методология принятия запрограммирован­ных решений может быть полезна. При обсуждении далее в данной главе рациональ­ного решения проблем, мы фактически описываем процедуру принятия обоснованного, но в высшей мере незапрограммированного организационного реше­ния.

Более того, на всем протяжении изучения процесса принятия организационных решений следует всегда помнить, что он так тесно связан с процессом управления в целом, что при условии реалистичности подхода их нельзя рассматривать отдельно. Как показано выше, все функции планирования, организации деятельности, мотива­ции и контроля требуют от руководителя принятия решений.

*КОМПРОМИССЫ*. Важно отметить, что практически во всех случаях, описанных выше, для руководителя было бы затруднительным, если вообще возможным, приня­тие решения, не имеющего отрицательных последствий. Как специалист по изуче­нию проблем управления Роберт Кац указывает, что каждое решение должно «уравновешивать настолько противоречивые ценности, цели и критерии, что с любой точки зрения оно будет хуже оптимального. Каждое решение или выбор, затрагива­ющие все предприятие, будут иметь негативные последствия для каких-то его час­тей» . Вот почему следует рассматривать организацию с позиций системного подхода и учитывать возможные последствия управленческого решения для всех частей организации. К примеру, некоторые организации — фирмы «Хьюлетт-Паккард» и «Дельта Эрлайнз» — решили отказаться от практики увольнения работников. Даже в ситуации экономического спада, снижения объема сбыта и прибылей для компании в долгосрочной перспективе будет,как они считают, лучше, если удастся поддержать моральный дух и лояльность по отношению к компании, гарантировав занятость всем работникам. Хотя такое решение сопряжено с дополнительными расходами на зара­ботную плату, эти организации уверены, что в длительной перспективе потеряют больше, подорвав увольнениями мораль и лояльность работников.

Эффективно работающий руководитель понимает и принимает как факт то, что выбраннаяим альтернатива может иметь недостатки, возможно, значительные. Он принимает данное решение, поскольку, с учетом всех факторов, оно представляется наиболее желательным с точки зрения конечного эффекта. В деле руководства органи­зациями встречается очень мало ситуаций, настолько однозначных, что результатом наилучшего решения будет одно только благо.

Эффективно работающие руководители и люди, наиболее удачливые в повседнев­ной жизни, — это индивиды, не позволяющие возможным недостаткам решений парализовать их волю. Это люди, понимающие, что непринятие решения, «флюгер­ная» тактика обычно в такой же мере неудовлетворительный или даже худший ход, чем принятие плохого решения. Тем не менее встречаются ситуации, в которых с *очевидностью* отказ от выбора будет хорошим решением. Например, если дополни­тельная информация должна вскоре поступить, а время не является критическим фактором, может будет лучше не принимать решение немедленно.

Это подводит нас к вопросу о том, как люди принимают решения, т.е. к мыслитель­ному процессу, которым они пользуются, делая выбор из нескольких вариантов.

*Б) ПОДХОДЫ К ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ.*

Рассматривая процессы принятия решений, следует учитывать два момента. Первый заключается в том, что принимать решения, как правило, сравнительно легко. Все, что при этом делает человек, сво­дится к выбору направления действий. Трудно принять *хорошее* решение. Второй момент состоит в том, что принятие решения— это психологический процесс. Все мы по опыту знаем, что человеческое поведение не всегда логично. Иногда нами движет логика, иногда — чувства. Поэтому неудивительно, что способы, используемые руководителем для принятия решений, варьируют от спонтанных до высокологичных. Рациональный подход к принятию решений описан ниже, но здесь важно помнить, что руководитель находится под воздействием таких психологических факторов, как социальные установки, накопленный опыт и личностные ценности. Далее мы рассмотрим влияние некоторых поведенческих факторов на процесс принятия управленческих решений.

Хотя любоеконкретное решениередко относится к какой-то одной категории, можно утверждать, что процесспринятия решений имеет интуитивный, основанный на суждениях или рациональный характер.

**ИНТУИТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ.** Чисто интуитивное решение—это выбор, сделанный только на основе *ощущения* того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. Просто человек делает выбор. То, что мы называем озарением или шестым чувством, и есть интуитивные решения. Специалист по управлению Питер Шодербек указывает, что «в то время как увеличение количества информации о проблеме может оказывать заметную помощь в принятии решений руководителям среднего звена, представителям высшего эшелона власти по-прежнему приходится опираться на интуитивные суждения. Более того, ЭВМ позволяют руководству уделять больше внимания данным, но не отменяют освященного временем управленческого интуитивного «ноу-хау». Значительную зависимость руководителей высшего уровня от интуиции подтвердил в своих исследованиях и профессор Минцберг.

Согласно еще одному исследованию деятельности менеджеров высшего звена,

80 % опрошенных руководителей заявили, что обнаружили у себя наличие какой-то конкретной серьезной проблемы лишь благодаря «неформальному обмену информацией и интуиции». Д-р Йонас Сок, открывший поливакцину, констатирует: «Интуиция — это нечто, биологию чего мы до сих пор не понимаем. Но всегда, просыпаясь утром в приятном возбуждении, я думаю: а что она припасла для меня на сегодня, словно жду даров моря. Я работаю с нею рука об руку и полагаюсь на нее. Она — мой партнер» . Пол Кук, основатель и президент фирмы «Рейчем», занимающейся мате­риаловедением, говорит, что почти все его решения интуитивны, а те крупные реше­ния о принятии которых ему пришлось сожалеть не были основаны на интуиции .

В сложной организационной ситуации возможны тысячи вариантов выбора. Пред­приятие с достаточным количеством денег может, к примеру, выпускать любую продукцию. Однако выпускать и продавать с *прибылью* ему удастся лишь некоторые ее виды. Более того, в ряде случаев руководитель вначале даже не знает возможных вариантов выбора. Так, менеджер, полагающийся исключительно на интуицию, стал­кивается с непреходящей случайностью. С точки зрения статистики шансы на пра­вильный выбор без какого-либо приложения логики невысоки.

**РЕШЕНИЯ, ОСНОВАННЫЕ НА СУЖДЕНИЯХ**. Такие решения иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их не очевидна. *Решение, основанное на сужде­нии, —* это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогно-зировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Когда, к примеру, вы делаете выбор что изучать — программу обучения управлению или программу обучения бухгалтерскому учету, вы скорее всего прини­маете решение на основе суждения, исходя из опыта вводных курсов по каждому предмету. Если вы получили балл «А» по нескольким программам менеджмента и только «С» — по программам бухгалтерского учета, вы, вероятно, предпочтете совер­шенствоваться дальше в менеджменте.

Суждение как основа организационного решения полезно, поскольку многие ситуации в организациях имеют тенденцию к частому повторению. В этом случае ранее принятое решение может сработать снова не хуже, чем прежде (это основное достоинство запрограммированных решений). Простой пример касается найма лю­дей, получивших образование в области управления, что в крупной организации происходит сотни раз в году. Несмотря на успехи психологического тестирования, ничего не придумано такого, что гарантировало бы успех в менеджменте на 100 %. Поэтому некоторые организации могут принять основанное на суждении решение нанимать только обладателей степени М.В.А., получивших высокие оценки по про­граммам обучения менеджменту, поскольку в прошлом именно они работали лучше, чем новобранцы с дипломами В.В.А. или В.А. Другой пример: решение предоставить компетентному секретарю право отвечать на всю рутинную корреспонденцию без внешнего контроля. Можно привести множество подобных примеров, ибо суждение является основой множества повседневных управленческих решений. Вот почему наниматели, как правило, придают большое значение опыту при найме на работу.

Поскольку решение на основе суждения принимается в голове управляющего, оно обладает таким значительным достоинством, как быстрота и дешевизна его приня­тия. Оно опирается на здравый смысл, но истинный здравый смысл встречается очень редко. Это тем более верно, когда приходится иметь дело с людьми, так как зачастую ситуация искажается потребностями людей и другими факторами. Вероятно, более важно, что одного лишь суждения будет недостаточно для принятия решения, когда ситуация уникальна или очень сложна. Вице-президент международной консульта­тивной фирмы «Буз, Эллен энд Хэмилтон» указывает: «Многие менеджеры все еще считают, что все их проблемы разрешимы с помощью здравого смысла. Однако то, что представляется простым, вполне может оказаться предельно сложным. Проблема может лишь казаться очевидной».

Суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая в самом деле нова, поскольку у руководителя отсутствует опыт, на котором он мог бы основать логический выбор. Сюда следует отнести любую ситуацию, новую для организации, например изменение ассортимента производимых изделий, разработку новой технологии или опробование системы вознаграждений, отличающейся от действующей. В сложной ситуации суждение может оказаться плохим, поскольку факторов, которые необходимо учесть, слишком много для «невооруженного» человеческого разума и он не в состоянии их все охватить и сопоставить. Например, вскоре после второй мировой войны руководители американских автомобильных заводов посетили фирму «Фольксваген» в Германии. Эрнест Брич, тогдашний президент «Форда», пришел к выводу, что этот «автомобиль гроша ломаного не стоит» и никогда не должен продаваться в США. Однако через десять лет «Форд» развернул производство похожей на «Фольксваген» модели «Эдсел», что, правда, оказалось одной из самых громких неудач истории автомобилестроения.

Поскольку суждение всегда опирается на опыт, чрезмерная ориентация на последний смещает решения в направлениях, знакомых руководителям по их прежним действиям. Из-за такого смещения руководитель может упустить новую альтернаэт ву, которая должна была бы стать более эффективной, чем знакомые варианты выбора. Еще важнее, что руководитель, чрезмерно приверженный суждению и накопленному опыту, может сознательно или бессознательно избегать использования возможностей вторжения в новые области. Если довести эту мысль до конца, то боязнь новых сфер деятельности может кончиться катастрофой. Как заметил специалист по семантике Стюарт Чейз, многие из нас — рабы прямолинейного мышления. Очень часто мы слышим слова: «Мы всегда делали это именно так».

Адаптация к новому и сложному, очевидно, никогда не будет простым делом. Нельзя исключить опасность неудачи из-за принятия плохого решения. Однако во многих случаях руководитель в состоянии существенно повысить вероятность пра­вильного выбора, подходя к решению рационально.

**РАЦИОНАЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ.** Главное различие между решениями рациональ­ным и основанным на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитиче­ского процесса типа описанного ниже.

## В) РАЦИОНАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

Решение проблем, как и управление, — процесс, ибо речь идет о нескончаемой последовательности взаимосвязанных шагов. Руководитель заботится не столько о решении как таковом, сколько обо всем, связанным и проистекающим из него. Для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов. Поэ­тому, хотя процесс решения проблемы мы представляем как пятиэтапный (плюс внедрение и обратная связь), фактическое число этапов определяется самой пробле­мой (рис. 1.1.).

\* М.В.А. (Master of Business Administration) — Магистр Делового Администрирования — весьма распростра­ненная и популярная в США профессиональная степень в области менеджмента. Она присваивается на основе обучения (как правило, двухгодичного) в одной из высших школ бизнеса лицам, уже имеющим степень бака­лавра (т.е. ранее окончившим университет). В.В.А. (Bachelor of Business Administration) — Бакалавр Делового Администрирования — обычное четырехгодичное университетское образование со специализацией в области управления бизнесом. B.A. (Bachelor of Arts) – Бакалавр Искусств – гуманитарное (юридическое, историческое и т.п.) университетское образование.

# Диагноз

проблемы

Выявление

альтернатив

Окончательный выбор

Рис. 1.1. Этапы рационального решения проблем.

ЭТАПЫ РАЦИОНАЛЬНОГО РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ.

1. ДИАГНОСТИКА ПРОБЛЕМЫ. Первый шаг на пути решения проблемы — определение или диагноз, полный и правильный. Существу­ют два способа рассмотрения проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Другими словами, вы узнаете о проблеме потому, что не случается то, что должно было случиться. Посту­пая так, вы сглаживаете отклонения от нормы. К примеру, мастер может установить, что производительность его участка ниже нормы. Это будет реактивное управление, его необходимость очевидна. Однако слишком часто руководители рассматривают в качестве проблем только ситуации, в которых что-то должно произойти, но не произошло. Как проблему можно рассматривать также потенциальную *возможность.* Например, активный поиск способов повышения эф­фективности какого-то подразделения, даже если дела идут хорошо, будет упрежда­ющим управлением. В этом случае вы осознаете проблему, когда поймете — кое-что можно сделать либо для улучшения хода дела, либо для извлечения выгоды из представляющейся возможности. Поступая таким образом, вы выступаете в качестве менеджера-предпринимателя. Специалист по управлению Питер Друкер подчерки­вает это, указывая, что разрешение проблемы только восстанавливает норму, резуль­таты же «должны быть следствием использования возможностей» .

Полностью определить проблему зачастую трудно, поскольку все части организа­ции взаимосвязаны. Работа управляющего маркетингом, например, влияет на работу управляющего по сбыту, мастеров на производстве, отдела исследований и разрабо­ток и любого другого человека в компании. Аналогичным образом, работа лаборантов сказывается на действиях врачей в больнице. Если лаборатория делает ошибку, врач скорее всего усугубит ее, поскольку его решения опираются на данные лабораторного анализа. В крупной организации могут быть сотни таких взаимозависимостей. Поэ­тому, как принято говорить, правильно определить проблему — значит наполовину решить ее, но это трудно применимо к организационным решениям. В результате, диагноз проблемы сам по себе часто становится процедурой в несколько шагов с принятием промежуточных решений.

Первая фаза в диагностировании сложной проблемы — осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей. Понятие *«симптом»* упот­ребляется здесь во вполне медицинском смысле. Некоторые общие симптомы болезни организации — низкие прибыль, сбыт, производительность и качество, чрезмерные издержки, многочисленные конфликты в организации и большая текучесть кадров. Обычно несколько симптомов дополняют друг друга. Чрезмерные издержки и низкая прибыль, к примеру, часто неразлучны.

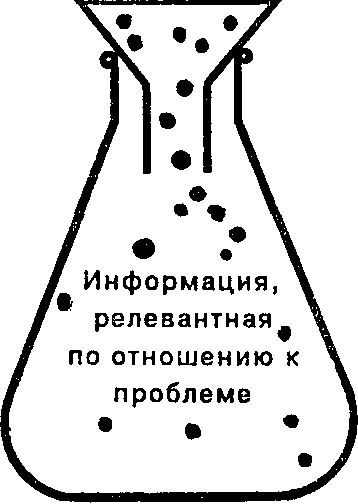
Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде. Это способствует также сокращению числа факторов, которые следует учитывать применительно к управлению. Однако так же, как головная боль может слу­жить симптомом переутомления или опухоли мозга, об­щий симптом типа низкой рентабельности обусловлен многими факторами. Поэтому, как правило, целесообраз­но избегать немедленного действия для устранения симп­тома, к чему склонны некоторые руководители. По аналогии с врачом, который берет анализ и изучает его, чтобы установить истинные причины болезни, руководи­тель должен глубоко проникнуть в суть для выявления причин неэффективности организации. Необходимость правильного определения симптомов и причин подчерки­вает консультант руководителей высшего звена фирмы «Буз, Эллен энд Хэмилтон». Он указывает, что общая ошибка некоторых руководителей — это привычка ругать рабочих за низкие производительность и прибыли: «Руко­водители не могут увидеть других возможных причин, на­пример, влияния затрат на материалы и накладных расходов, хотя эти составляющие эксплуатационных из­держек растут. В результате, компании без нужды вклады­вают средства в планы повышения производительности труда и увольняют работников».

Для выявления причин возникновения проблемы необ­ходимо собрать и проанализировать требующуюся внут­реннюю и внешнюю (относительно организации) инфор­мацию. Такую информацию можно собирать на основе формальных методов, используя, например, вне организа­ции анализ рынка, а внутри нее — компьютерный анализ финансовых отчетов, интервьюирование, приглашение консультантов по управлению или опросы работ­ников. Информацию можно собирать и неформально, ведя беседы о сложившейся ситуации и делая личные наблюдения. Например, мастер может обсудить проблему производительности с рабочими и передать полученную информацию наверх.

Увеличение количества информации не обязательно повышает качество реше­ния. Как указывает Рассел Акофф, руководители страдают от избытка не относящей­ся к делу информации. Поэтому в ходе наблюдений важно видеть различия между релевантной и неуместной информацией и уметь отделять одну от другой. РЕЛЕ­ВАНТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ (reievant — относящийся к делу) — это данные, касаю­щиеся только конкретной проблемы, человека, цели и периода времени (рис. 1.2.).

Поскольку релевантная информация — основа решения, естественно добиваться, по возможности, ее максимальной точности и соответствия проблеме. Организации может быть непросто получить исчерпывающую точную информацию по проблеме. Как показано в нашем случае, изучение процесса коммуникации, психологические факторы всегда несколько искажают информацию. Факт существования проблемы может порождать стрессы и беспокойство, значительно усиливающие искажения.

Если работники считают, например, что руководство склонно видеть причину неприятностей в них, они сознательно или бессознательно представят информацию, более благоприятно освещающую их позиции. Если руководитель не поощряет чест­ность, работники могут просто сообщать то, что желает услышать их начальник. Полученная при этом информация в такой же мере полезна для принятия решения, как просьба пациента к врачу подправить показания рентгеновского аппарата, пото­му что он не может позволить себе лечь на операцию. Это подчеркивает также необходимость поддержания хороших взаимоотношений в организации.



**Рис.** 1.2. Отбор данных. Исходные данные необходимо "фильтровать", отбрасывая не относящиеся к делу и оставляя только релевантные сведения, которые и будут ис­пользованы в процессе принятия решения.

2. ФОРМУЛИРОВКА ОГРАНИЧЕНИЙ И КРИТЕРИЕВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ. Когда руководитель диагностирует проблему с целью принятия решения, он должен отдавать себе отчет в том, что именно можно с нею сделать. Многие возможные решения проблем организации не будут *реалистичными,* поскольку либо у руково­дителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации принятых реше­ний. Кроме того, причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы — такие, как законы, которые руководитель не властен изменить. Ограничения корректирующих действий сужают возможности в принятии решений. Перед тем как переходить к следующему этапу процесса, руководитель должен беспристрастно определить суть ограничений и только потом выявлять альтернативы. Если этого не сделать, как минимум, будет впустую потеряна масса времени. Еще хуже, если будет выбрано нереалистичное направление действий. Естественно, это усугубит, а не разрешит существующую проблему.

Ограничения варьируются и зависят от ситуации и конкретных руководителей. Некоторые общие ограничения — это неадекватность средств; недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт; неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам; потребность в технологии, еще не разработанной или чересчур дорогой; исключительно острая конкуренция; законы и этические сообра­жения. Как правило, для крупной организации существует меньше ограничений, чем для мелкой или одолеваемой множеством трудностей.

Существенным ограничителем всех управленческих решений, хотя иногда впол­не устранимым, является определяемое высшим руководящим звеном сужение пол­номочий всех членов организации (эта тема рассматривается в разделе, посвященном процессу организации дела). Коротко говоря, менеджер может принимать или осу­ществлять решение только в том случае, если высшее руководство наделило его этим правом.

В дополнение к идентификации ограничений, руководителю необходимо опреде­лить стандарты по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора. Эти стандарты принято называть критериями принятия решений. Они выступают в

качестве рекомендаций по оценке решений. Например, принимая решение о покупке автомобиля, вы можете ориентироваться на критерии стоимости — не дороже 10 тыс. долл., экономичности — не менее 25 миль на 1 галлоне бензина, вместимости — пять взрослых одновременно, привлекательности и хороших характеристик с точки зре­ния обслуживания.

3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ АЛЬТЕРНАТИВ. Следующий этап — формулирование набора альтернативных решений проблемы. В идеале желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать возмож­ность организации достичь своих целей. Тем не менее, на практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу. Более того, рассмотрение очень большого числа аль­тернатив, даже если все они реалистичны, часто ведет к путанице. Поэтому руково­дитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными.

Вместо поиска наилучшего возможного решения, люди продолжают перебирать альтернативы только до тех пор, пока не выявится такая, которая удовлетворит определенному приемлемому минимальному стандарту. Руководители понимают, что поиск оптимального решения занимает чересчур много времени, дорого стоит или труден. Вместо него они выбирают решение, которое позволит снять проблему.

Следует, однако, позаботиться о том, чтобы был учтен достаточно широкий спектр возможных решений. Углубленный анализ трудных проблем необходим для разра­ботки нескольких действительно различающихся альтернатив, включая возмож­ность бездействия. Когда руководство не в состоянии оценить, что произойдет, если ничего не предпринимать, существует опасность не устоять перед требованием не­медленных действий. Действие ради самого действия повышает вероятность реагиро­вания на внешний симптом проблемы, а не на ее главную причину.

Если вернуться к нашему примеру с автомобилем, то вы теперь стоите перед выбором нескольких моделей, которые, по вашему мнению, удовлетворяют вашим критериям. Отобрав альтернативы, необходимо оценитьих**.**

4. ОЦЕНКА АЛЬТЕРНАТИВ. Следующий этап — оценка возможных альтернатив. Приих выявлении необходима определенная предварительная оценка. Исследова­ния, однако, показали, что как количество, так и качество альтернативных идей растет, когда начальная генерация идей (идентификация альтернатив) отделена от оценки окончательной идеи .

Это означает, что только после составления вами списка всех идей, следует пере­ходить к оценке каждой альтернативы. При оценке решений руководитель опреде­ляет достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия. Ясно, что любая альтернатива сопряжена с некоторыми отрицательными аспектами. Как упоминалось выше, почти все важные управленческие решения содержат компро­мисс.

Для сопоставления решений необходимо располагать стандартом, относительно которого можно измерить вероятные результаты реализации каждой возможной альтернативы. Подобные стандарты называют критериями принятия решений, уста­навливаемыми на этапе 2. Вспомнив еще раз пример с автомобилем, укажем, что если какая-либо модель не может удовлетворить одному или нескольким вами установ­ленным критериям, ее дальше нельзя рассматривать как реалистичную альтерна­тиву.

Отметим, однако, что некоторые из критериев выбора автомобиля имели количе­ственное выражение, например, стоимость не выше 10 тыс. долл. Другие, например, удобство в обслуживании и внешняя привлекательность, требуют сбора информации качественного характера. Чтобы оценить и сравнить данные по техническому обслу­живанию, вам следует просмотреть соответствующие оценки в публикациях общества потребителей *«Консьюмер Punopmc».* Чтобы сделать тоже самое в отношении внешней привлекательности, можно составить собственную шкалу оценок, выделив в ней классы очень или умеренно привлекательных, обладающих средней и ниже средней привлекательностью и непривлекательных моделей.

На этой стадии могут возникнуть затруднения, поскольку невозможно сравни­вать вещи, если они не однотипны — яблоки бессмысленно напрямую сравнивать с апельсинами. Все решения следует выражать в определенных формах. Желательно, чтобы это была форма, в которой выражена цель. В бизнесе прибыль — неизменная потребность и высший приоритет, поэтому решения можно представить в денежном выражении и в виде оценки их воздействия на прибыль. В некоммерческой органи­зации главной целью, как правило, является предоставление наилучших услуг при наименьших затратах. Поэтому денежное выражение можно использовать для срав­нения последствий решений в сходных организациях.

В нашем примере с автомобилем вы можете выразить все критерии в баллах по шкале от 1 до 5 применительно к факторам как количественного, так и качественного характера. Наименее дорогой автомобиль получит при этом оценку 5, а наиболее дорогой — 1 балл и т.п., включая экономичность и другие требования. Вероятно, некоторые из этих критериев важнее других. К примеру, вы можете считать внеш­нюю привлекательность в два раза более важной, чем цену. Если так, вам следует «взвесить» свой выбор, умножив на 2 балл по внешней привлекательности. Подобным образом, если для вас значение ремонтопригодности составляет всего 2/3 стоимости, следует умножить на 2/3 оценку удобства в обслуживании. Пропустив через эту процедуру каждый критерий, следуетсложить результаты по каждой модели. Авто­мобиль, по которому общая оценка в баллах окажется наивысшей, будет вашим очевидным выбором.

Заметим, что при оценке возможных решений руководитель пытается спрогнози-ровать то, что произойдет в будущем. Будущее всегда неопределенно. Множество факторов, включая изменение внешнего окружения и невозможность реализации решения, может помешать воплощению намеченного. Поэтому важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждого возможного ре­шения в соответствии с намерениями. Если последствия какого-то решения благопри­ятны, но шанс его реализации невелик, оно может оказаться менее желательным вариантом выбора. Руководитель включает вероятность в оценку, принимая во вни­мание степень неопределенности или риска, о чемниже в данной главе.

5. ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВЫ. Если проблема была правильно определена, а альтер­нативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, то есть принять решение сравнительно просто. Руководитель просто выбирает альтернативу с наибо­лее благоприятными общими последствиями, как показано на примере с автомоби­лем. Однако если проблема сложна и приходится принимать во внимание множество компромиссов, или если информация и анализ субъективны, может случиться, что ни одна альтернатива не будет наилучшим выбором. В этом случае главная роль при­надлежит хорошему суждению и опыту.

Хотя для менеджера идеально достижение оптимального решения, руководитель, как правило, на практике не мечтает о таковом. Исследователь Герберт Саймон указывает, что, решая проблему, руководитель склоняется к поведению, которое он называет «удовлетворяющим», а не «максимизирующим». Обычно оптимальное ре­шение не обнаруживается из-за нехватки времени и невозможности учесть всю уместную информацию и альтернативы. В силу этих ограничений руководитель, как правило, выбирает направление действия, которое, очевидно, является приемлемым, но не обязательно наилучшим из возможных.

РЕАЛИЗАЦИЯ. Как подчеркивает Харрисон: «Реальная ценность решения стано­вится очевидной только после его осуществления» . Согласно рис. 1.3., процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы. Простой выбор направления действий имеет малую ценность для организации. Для разрешения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть *реализо­вано.* Уровень эффективности осуществления решения повысится, если оно будет признано теми, кого оно затрагивает. Признание решения редко однако бывает автоматическим, даже если оно явно хорошее.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Принятие Решения | Сообщение о решении | Реализация решения | Установление обратной связи | Оценка Результатов |

Рис. 1.3. Реализация и оценка. Фазы, следующие за принятием решения и относя­щиеся к разрешению проблемы.

Иногда руководитель может возложить принятие решения на тех, кто должен будет его исполнять. Чаще же он вынужден *убеждать* в правильности своей точки зрения других людей в организации, доказывать людям, что его выбор несет бла­го и организации, и каждому в отдельности. Некоторые руководители считают по­пытки убеждения напрасной тратой времени, однако, подход типа «прав я или не прав, но начальник я» сегодня в мире образованных людей, как правило, не срабаты­вает.

Как станет понятно при рассмотрении проблем мотивации и лидерства, шансы на эффективную реализацию значительно возрастают, когда причастные к этому люди внесли в решение свою лепту и искренне верят в то, что делают. Поэтому хороший способ завоевать признание решения состоит в привлечении других людей к процессу его принятия. Дело руководителя выбирать, кто должен решать. Тем не менее бывают ситуации, когда руководитель вынужден прини­мать решение, не консультируясь с другими. Участие работников в принятии реше­ний, подобно любому другому методу управления, будет эффективным далеко не в каждой ситуации.

Более того, твердая поддержка сама по себе еще не гарантирует надлежащего исполнения решения. Полное осуществление решений требует приведения в дейст­вие всего процесса управления, в особенности его организующей и мотивационной функций.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ. Еще одной фазой, входящей в процесс принятия управленче­ского решения и начинающейся *после того,* как решение начало действовать, явля­ется установление обратной связи. По Харрисону: «Система отслеживания и контроля необходима для обеспечения согласования фактических результатов с те­ми, что ожидались 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 — т.е. поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения — позволяет руково­дителю скорректировать его, пока организации еще не нанесено значительного ущер­ба. Оценка решения руководством выполняется прежде всего с помощью функции контроля, которая рассмотрена в следующих главах.

**III. Заключение.**

Итогом данной работы является то, что:

1. Решение – это выбор альтернативы. Принятие решений – связующий процесс, необходимый для выполнения любой управленческой функции.

2. Запрограммированные решения, типичные чаще всего для повторяющихся ситу­аций, принимаются с соблюдением конкретной последовательности этапов. Но­вые или сложные ситуации требуют незапрограммированных решений, в этом случае руководитель сам выбирает процедуру принятия решений.

3. Решения могут приниматься с помощью интуиции, суждения или методом раци­онального разрешения проблем. Последний способствует повышению вероятно­сти принятия эффективного решения в новой сложной ситуации.

4. Этапы рационального разрешения проблем — диагноз, формулировка ограниче­ний и критериев принятия решений, выявление альтернатив,их оценка, оконча­тельный выбор. Процесс не является завершенным, пока через систему обратной связи не будет засвидетельствован факт реального решения проблемы благодаря сделанному выбору.

Важнейшими областями принятия решений являются определение политики капиталовложений и внедрения новой продукции. Принятие решений в области ка­питаловложений в США предполагает проведение предварительных расчетов их окупаемости и эффективности.

На практике применяются различные способы определения целесообразности капиталовложений. К ним, в частности, относятся расчеты: по срокам окупаемости; по влиянию инвестиций на дивиденды; по акциям текущего года; по сравнению данной нормы окупаемости с общей нормой по фирме в целом.

Независимо от того, какой метод для выработки решения используется фирмой, каждое решение о капиталовложениях должно следовать общей системе планирования и утверждения капиталовложений. Большинство фирм США разрабатывают годовые финансовые планы, которые содержат перечень уже принятых проектов или ожидае­мых к финансированию в будущем году. Этот план подготавливается высшим руко­водством фирмы на основе предложений, разработанных на низовых уровнях.

На основе финансового плана принимаются решения о распределении ресурсов с учетом их сбалансированности. Значительно более гибкая система принятия решений применяется к специальным проектам и уточнению ранее принятых проектов.

Приведем пример:

**Процесс принятия решений о внедрении новой продукции** в американских компаниях можно разбить на четыре последовательные стадии.

• На первой стадии разрабатывается идея или концепция нового товара. Идеи для новых товаров и новых сфер предпринимательской деятельности стека­ются от всех подразделений фирмы, а также от покупателей (заказчиков) в отдел новых товаров (или отдел маркетинга), где специалисты проводят оценку спроса на рынке и технических и экономических возможностей фир­мы. При положительной оценке перспектив нового товара специалисты под­готавливают предложение, которое рассматривается наряду с предложениями по другим товарам-для изучения и определения приоритетности. Такой ко­митет обычно создается на уровне высшего руководства фирмы и обеспечи­вает общее руководство всем процессом инновации по новым товарам.

• На второй стадии, если предложение получило одобрение комитета по новым товарам, ведется разработка изделия силами специалистов-маркетологов и технологических специалистов. Предварительная конструкция изделия изу­чается инженерами по производству по таким показателям, как стоимость, качество, долговечность, и при необходимости в конструкцию вносятся из­менения. Окончательный вариант изделия анализируется для оценки стои­мости единицы изделия, продажной цены, прибыли, объема продаж и потен­циальной чистой окупаемости (рентабельности) на несколько лет вперед. За­тем вариант изделия и план практической реализации идеи вновь поступают в комитет по новой продукции для окончательного утверждения.

• На третьей стадии проводятся испытания нового изделия как лабораторные, так и "полевые" (на рынке). По результатам испытаний вносятся необходи­мые изменения в изделие и разрабатывается подробный план внедрения его на рынок. Одновременно решается вопрос, следует ли финансировать массо­вое производство изделия исходя из объемов рынка.

• На четвертой стадии осуществляется переход к полномасштабному произ­водству изделия на регулярной основе. На этой стадии особое внимание уде­ляется координации контроля качества; созданию запасов сырья, материалов и комплектующих частей; рекламе и продвижению изделия на рынке; созда­нию системы оптового распределения; стимулированию продаж.

Многие крупные американские фирмы имеют специальные отделы или службы по разработке образцов изделий и проведению их испытаний. В этих отделах рабо­тают инженеры и техники-специалисты по производству и технологии. Часто на инженера по производству возлагается общее руководство всем процессом произ­водства нового изделия с подчинением ему функциональных специалистов, которые связаны с этим процессом. Под его руководством может также создаваться управ­ленческая группа из числа специалистов, которая впоследствии может получить статус постоянного подразделения (производственного отделения).

Функция НИОКР в американских фирмах обычно централизована на высшем уровне управления, где распоряжаются фондами, средствами и специальными ис­следовательскими подразделениями, которые занимаются развитием нового продук­та. Поэтому решения о размерах капиталовложений и сроках разработки и внедре­ния новой продукции принимаются на высшем уровне управления. Производствен­ные отделения и предприятия активно участвуют в разработке нового продукта, но им отводится важная роль на этапах проверки технологичности конструкторских идей, освоения нового продукта и запуска его в производство.

Внедрение новой продукции - одна из наиболее трудных задач, решаемых в производственных отделениях. Ее выполнение требует координации усилий работ­ников различных подразделений: по конструированию, технологии, производству и сбыту. Нередко в группу разработчиков новой продукции входят и представители заказчика. Члены группы по разработке новой продукции могут иметь различную заинтересованность. Так, обычно инженеры-конструкторы заинтересованы в созда­нии технически передового продукта; производственники стремятся снизить себе­стоимость продукции в рамках используемой технологии; заказчики заинтересованы в низкой себестоимости нового изделия и в том, чтобы оно отвечало их требованиям.

Привлечение заказчика к разработке нового изделия часто оказывается решающим для его успеха на рынке. Новая продукция, выпускаемая всего одной фирмой - моно­полистом на рынке, позволяет ей увеличить объемы продаж за счет привлечения новых покупателей, поставок новой продукции своим старым клиентам, перемани­вая покупателей от других фирм, выпускающих аналогичную продукцию, но старых образцов. Поскольку инновации и новая продукция резко повышают конкуренто­способность фирмы, они являются предметом коммерческой тайны, и фирмы стре­мятся как можно быстрее их запатентовать.

Итак, высокий уровень навыков решения проблем требуется для тех, чья работа включает: новые ситуации, необходимость объединения усилий разных людей, прояснения деловых целей, анализ сложной информации и проведение детализированного планирования. Каждому менеджеру необходима способность решать часто встречающиеся проблемы, но навыки решения проблем высокого уровня необходимы там, где часто приходится адаптироваться к меняющейся обстоновке и проявлять инновационный подход. Навыками решения проблем выского уровня должны обладать политики, плановики, посредники, администраторы, руководители и военные высшего звена, проектировщики.

Одним словом, необходимо принимать такие решения, которые бы не повторяли прошлых ошибок и одновременно были бы свежими, независимыми и актуальными на сегодняшний день.

**ПЛАН:**

1. **Введение.**
2. **Сущность рекламы.**
3. **Процесс разработки программы рекламной деятельности.**
4. **Реклама и общественно-государственная политика.**
5. **Заключение.**

**ЛИТЕРАТУРА:**

1. **М.Х.Мескон, М,Альберт, Ф.Хедоури**

**«Основы менеджмента» – М., «Дело», 1992.**

1. **Дэвид Мартин**

**«Трудный разговор» - Минск, «Амалфея», 1996.**

1. **М.Вудкок, Д.Фрэнсис**

**«Раскрепощенный менеджер» - М., «Дело», 1991**