|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|

|  |
| --- |
| ВВЕДЕНИЕПредметом исследования является непосредственно процесс принятия решений с технологической точки зрения, то есть, как совокупность поэтапно применяемых процедур и методов по выработке и реализации решений.Цель данного исследования заключается в том, чтобы рассмотреть этапы процесса подготовки, принятия и реализации решения с точки зрения различных подходов к объяснению этого процесса, дать сравнительную характеристику методов этих подходов. В рамках каждого подхода можно выделить определенную совокупность последовательно применяемых приемов и методов, этапов и процедур, имеющих прямые и обратные связи, которую мы и называем технологией. В данном контексте термины «подход» и «технология» в определенном смысле являются синонимами.Следуя общей тенденции беспримерно быстрой эволюции информационных технологий в современном обществе можно предположить, что теория принятия решений имеет большое будущее.К сожалению, не представляется возможным привести все методики в рамках данной работы. По мнению Бернарда Шоу, экономика – это умение пользоваться жизнью наилучшим образом. Перефразируя классика, получим основной принцип сегодняшнего менеджмента во всем мире: "максимальный результат при минимальных затратах". Именно этого и стремится достичь теория принятия решений. Путям нахождения оптимального решения и его реализации с наименьшими затратами и посвящена данная курсовая работа.ГЛАВА 1. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений1.1. Теория принятия решенийСуществует несколько областей науки и техники, которые можно назвать наукой о принятии решений. Одной из них, название которой наиболее полно отражает существо вопроса, является теория полезности, представляющая собой попытку построения единой научной теории принятия решений. Однако эта теория еще настолько молода, что отдельные способы и методы принятия решений по-прежнему мало связаны друг с другом и, безусловно, заслуживают специального изучения. В числе этих более или менее независимых областей знания находятся теория оптимизации, теория вероятностей, математическая статистика и сама теория полезности.Оптимизация предполагает определение значений регулируемых параметров (при ограничениях), приводящих к экстремальному значению оптимизируемого параметра. Функция, выражающая оптимизируемый параметр, называется целевой функцией. Таким образом, элементами задачи оптимизации являются целевая функция, ограниче­ния и регулируемые параметры. Математические методы оптимизации описывают пути нахождения параметров, которые максимизируют (или минимизируют) целевую функцию при различных ограничениях.Теорию вероятностей иногда называют наукой недостоверных выводов. Теория вероятностей дает (в определенных случаях) способ задания числовых значений степени неопределенности, которой можно характеризовать рассматриваемое конкретное событие. Совершенно очевидно, что редко решения принимаются при полном знании всех обстоятельств и что, следовательно, в современных условиях при принятии решений важно знать теорию вероятностей.Математическая статистика имеет дело с числовыми данными или результатами наблюдений. Она занимается изучением того, каким образом осмыслить и обработать полученные данные и сделать правильные выводы. Вероятностные модели (теоретические распределения) используются как средство принятия статистических решений, и, таким образом, эти две дисциплины — теория вероятностей и математическая статистика — тесно связаны друг с другом.Относительно новым приложением теории вероятностей и математической статистики, имеющим большое значение при инженерном проектировании, является теория надежности. Роль теории надежности все более возрастает в связи с ростом массового производства очень сложных машин (например, автомобилей) и с появлением потребности в сложных высоконадежных системах (например, пилотируемых космических аппаратов).Наконец, в настоящее время ведутся интенсивные исследования в новой интересной области знаний, называемой теорией полезности. Хотя до сих пор эта теория находила применение главным образом в сфере административного управления, в торговле и военном деле, в будущем она может найти применение и при решении некоторых инженерных задач. Теория полезности дает способ измерения ценностей различного рода по единой шкале полезности. Теория принятия решений имеет дело с выбором стратегий с целью оптимизации вероятности получения максимального значения на шкале полезности. 1.2. Содержание процесса принятия управленческого решения*1.2.1. Основные понятия процесса принятия управленческого решения**Управленческое решение* – это результат конкретной управленческой деятельности менеджера. Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий:* выработку и постановку цели;
* изучение проблемы на основе получаемой информации;
* выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения;
* обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи);
* выбор и формулирование оптимального решения;
* принятие решения;
* конкретизацию решения для его исполнителей.

В теории принятия решений есть специальный термин - Лицо, Принимающее Решения, сокращенно ЛПР. Это тот, на ком лежит ответственность за принятое решение, тот, кто подписывает приказ или иной документ, в котором выражено решение. Обычно это генеральный директор или председатель правления фирмы, командир воинской части, мэр города и т.п., словом - ответственный работник. Но иногда действует коллективный ЛПР, как в случае с Советом директоров фирмы "Юникор" или Государственной Думой Российской Федерации.Проект решения готовят специалисты, как говорят, "аппарат ЛПР", часто вместе с сотрудниками иных организаций. Если ЛПР доверяет своим помощникам, то может даже не читать текст, а просто подписать его. Но ответственность все равно лежит на ЛПР, а не на тех, кто участвовал в подготовке решения. При практической работе важно четко отделять этап дискуссий, когда рассматриваются различные варианты решения, от этапа принятия решения, после которого надо решение выполнять, а не обсуждать. **Порядок подготовки решения (регламент)**Часты конфликты между менеджерами по поводу сфер ответственности - кто за что отвечает, кто какие решения принимает. Поэтому очень важны регламенты, определяющие порядок работы. Недаром любое собрание принято начинать с утверждения председательствующего и повестки заседания, а работу любого предприятия или общественного объединения - с утверждения его устава. Влияние регламента на результаты принятия решений показано выше при обсуждении процедур голосования.**Цели** Каждое решение направлено на достижение одной или нескольких целей. Например, Совет директоров фирмы "Юникор"  желал:- продолжать выполнять миссию фирмы, т.е. выпуск автомобилей;- получить максимальную возможную прибыль (в условиях неопределенности будущих цен на бензин). Эти две цели можно достичь одновременно. Однако так бывает не всегда. Например, часто встречающаяся формулировка "максимум прибыли при минимуме затрат" внутренне противоречива. Минимум затрат равен 0, когда работа не проводится, но и прибыль тогда тоже равна 0. Если же прибыль велика, то и затраты велики, поскольку и то, и другое связано с объемом производства. Можно либо максимизировать прибыль при фиксированных затратах, либо минимизировать затраты при заданной прибыли, но невозможно добиться "максимума прибыли при минимуме затрат".  Одной и той же цели можно, как правило, добиться различными способами. Например, миссия фирмы "Юникор" будет осуществляться и при выпуске машин типа "Лада", и при выпуске "Волга".**Альтернативы в управленческих решениях.** Лица, принимающие решения, часто не осознают важности составления списка альтернатив. Совершенно очевидно, что, в конечном счете, может быть выбрана не самая лучшая альтернатива из числа рассматриваемых. В этом смысле качество выбора ограничено качеством альтернатив. Исчерпывающий список имеющихся альтернатив оказывает большую помощь при принятии решений. Принятие решений есть выбор одной из альтернатив, и составление их списка является неотъемлемой частью это процесса. В некотором смысле составление списка альтернатив совершенно аналогично определению задачи при инженерном анализе. Когда альтернативы неопределенны, список их неполон или даже непродуман, принять решение невозможно. Однако когда альтернативы четко перечислены, задача больше не является неосязаемой.Имеется одна альтернатива, которая почти всегда, во всяком случае, в самом начале, присутствует в любом списке. Это альтернатива - не принимать решения вообще. Иногда (и только иногда) оптимальным компромиссом будет отложить принятие решения, чтобы иметь больше времени для накопления новых фактов. Если же цель должна быть достигнута немедленно, то, разумеется, обычно нельзя от­кладывать принятия решений на неопределенно долгий срок.**Ресурсы**Каждое решение предполагает использование тех или иных ресурсов. Так, Совет директоров фирмы "Юникор" исходит из существования производства (системы предприятий), позволяющего выпускать автомобили типа "Лада" и типа "Волга". Если бы такого производства не было, то и дискуссия в Совете директоров не имела бы смысла. Конечно, можно было бы сначала обсудить вопрос о строительстве заводов, о посильности таких затрат для фирмы... Кроме того, предполагается, что у  фирмы достаточно средств для массового выпуска автомобилей. Ведь надо сначала подготовить производство и работников, закупить сырье и комплектующие, произвести и реализовать продукцию. И только потом получить прибыль (как разность между доходами и расходами).В повседневной жизни мы чаще всего принимаем решения, покупая товары и услуги. И тут совершенно ясно, что такое ресурсы - это количество денег в нашем кошельке.При практической работе над проектом решения важно все время повторять: "Чего мы хотим достичь? Какие ресурсы мы готовы использовать для этого?" |

|  |
| --- |
| 1.3. Процедура принятия решенийДля того чтобы принять эффективное управленческое решение, менеджеру необходимо не только обладать богатым опытом, но и достаточно квалифицированно применять на практике: * методологию управленческого решения;
* методы разработки управленческих решений;
* организацию разработки управленческого решения;
* оценку качества управленческих решений.

Попытаемся коротко рассмотреть инструментарий менеджера, характерный для сферы принятия решений. *Методология управленческого решения* представляет собой логическую организацию деятельности по разработке управленческого решения, включающую формулирование цели управления, выбор методов разработки решений, критериев оценки вариантов, составление логических схем выполнения операций. *Методы разработки управленческих решений* включают в себя способы и приемы выполнения операций, необходимых в разработке управленческих решений. К ним относятся способы анализа, обработки информации, выбора вариантов действий и пр. *Организация разработки управленческого решения* предполагает упорядочение деятельности отдельных подразделений и отдельных работников в процессе разработки решения. Организация осуществляется посредством регламентов, нормативов, организационных требований, инструкций, ответственности. *Технология разработки управленческого решения* - вариант последовательности операций разработки решения, выбранный по критериям рациональности их осуществления, использования специальной техники, квалификации персонала, конкретных условий выполнения работы. *Качество управленческого решения -* совокупность свойств, которыми обладает управленческое решение, отвечающих в той или иной мере потребностям успешного разрешения проблемы. Например, своевременность, адресность, конкретность. *Объект принятия управленческого решения -* многогранная деятельность предприятия независимо от его формы собственности. В частности, объектом принятия решения являются следующие виды деятельности:* техническое развитие;
* организация основного и вспомогательного производства;
* маркетинговая деятельность;
* экономическое и финансовое развитие;
* организация заработной платы и премирования;
* социальное развитие;
* управление;
* бухгалтерская деятельность;
* кадровое обеспечение;
* прочие виды деятельности.

*Решение* – результат выбора из множества вариантов, альтернатив и представляет собой руководство к действию на основе разработанного проекта или плана работы. Правильность и эффективность принятого решения во многом определяется качеством экономической, организационной, социальной и других видов информации. Условно все виды информации, которые используются при принятии решения, можно подразделить: * на входящую и исходящую;
* обрабатываемую и необрабатываемую;
* текстовую и графическую;
* постоянную и переменную;
* нормативную, аналитическую, статистическую;
* первичную и вторичную;
* директивную, распределительную, отчетную.

Правильно поставленная задача предопределяет необходимость конкретной информации для принятия решения. Поэтому точность постановки задачи играет немаловажную роль в процессе принятия решения менеджером.Принятие решений присуще любому виду деятельности, и от него может зависеть результативность работы одного человека, группы людей или всего народа определенного государства. С экономической и управленческой точек зрения принятие решения следует рассматривать как фактор повышения эффективности производства. Эффективность производства, естественно, в каждом конкретном случае зависит от качества принятого менеджером решения. Все принимаемые в любой сфере деятельности решения можно условно классифицировать и подразделить на решения: по стратегии предприятия; прибыли; продажам; вопросам, оказывающим влияние на образование прибыли. Выполняя свои функциональные обязанности, каждый менеджер выбирает наиболее оптимальные решения, способствующие претворению в жизнь поставленной задачи.**1.4. Постановка задач принятия оптимальных решений**Несмотря на то, что методы принятия решений отличаются универсальностью, их успешное применение в значительной мере зависит от профессиональной подготовки специалиста, который должен иметь четкое представление о специфических особенностях изучаемой системы и уметь корректно поставить задачу. Искусство постановки задач постигается на примерах успешно реализованных разработок и основывается на четком представлении преимуществ, недостатков и специфики различных методов оптимизации. В первом приближении можно сформулировать следующую последовательность действий, которые составляют содержание процесса постановки задачи:* *установление границы подлежащей оптимизации системы,* т.е. представление системы в виде некоторой изолированной части реального мира. Расширение границ системы повышает размерность и сложность многокомпонентной системы и, тем самым, затрудняет ее анализ. Следовательно, в инженерной практике следует к декомпозиции сложных систем на подсистемы, которые можно изучать по отдельности без излишнего упрощения реальной ситуации;
* *определение показателя эффективности*, на основе которого можно оценить характеристики системы или ее проекта с тем, чтобы выявить "наилучший" проект или множество "наилучших" условий функционирования системы. В инженерных приложениях обычно выбираются показатели экономического (издержки, прибыль и т.д.) или технологического (производительность, энергоемкость, материалоемкость и т.д.) характера. "Наилучшему" варианту всегда соответствует экстремальное значение показателя эффективности функционирования системы;
* *выбор внутрисистемных независимых переменных,* которые должны адекватно описывать допустимые проекты или условия функционирования системы и способствовать тому, чтобы все важнейшие технико-экономические решения нашли отражение в формулировке задачи;
* *построение модели,* которая описывает взаимосвязи между переменными задачи и отражает влияние независимых переменных на значение показателя эффективности. В самом общем случае структура модели включает основные уравнения материальных и энергетических балансов, соотношения, связанные с проектными решениями, уравнения, описывающие физические процессы, протекающие в системе, неравенства, которые определяют область допустимых значений независимых переменных и устанавливают лимиты имеющихся ресурсов. Элементы модели содержат всю информацию, которая обычно используется при расчете проекта или прогнозировании характеристик инженерной системы. Очевидно, процесс построения модели является весьма трудоемким и требует четкого понимания специфических особенностей рассматриваемой системы.

Несмотря на то, модели принятия оптимальных решений отличаются универсальностью, их успешное применение зависит от профессиональной подготовки инженера, который должен иметь полное представление о специфике изучаемой системы. Основная цель рассмотрения приводимых ниже примеров - продемонстрировать разнообразие постановок оптимизационных задач на основе общности их формы.Все оптимизационные задачи имеют общую структуру. Их можно классифицировать как задачи минимизации(максимизации) M-векторного векторного показателя эффективности Wm(x), m=1,2,...,M, N-мерного векторного аргумента x=(x1,x2,...,xN), компоненты которого удовлетворяют системе ограничений-равенств hk(x)=0, k=1,2...K, ограничений-неравенств gj(x)>0, j=1,2,...J, областным ограничениям xli<xi<xui, i=1,2...N.Все задачи принятия оптимальных решений можно классифицировать в соответствии с видом функций и размерностью Wm(x), hk(x), gj(x) и размерностью и содержанием вектора x: ГЛАВА 2. МЕХАНИЗМ и методы принятия решенияЭффективность управления зависит от комплексного применения многих факторов и не в последнюю очередь от процедуры принимаемых решений и их практического воплощения в жизнь. Но для того, чтобы управленческое решение было действенным и эффективным, нужно соблюсти определенные методологические основы.Методы принятия решений, направленных на достижение намеченных целей, могут быть различными:1) метод, основанный на интуиции управляющего, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности, что помогает выбрать и принять правильное решение;2) метод, основанный на принятии "здравого смысла", когда управляющий, принимая решения, обосновывает их последовательными доказательствами, содержание которых опирается на накопленный им практический опыт;3) метод, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации, помогающий обосновать принимаемые решения. Этот метод требует применения современных технических средств и прежде всего электронно-вычислительной техники. Проблема выбора руководителем решения – одна из важнейших в современной науке управления. Она предполагает необходимость всесторонней оценки самим руководителем конкретной обстановки и самостоятельности принятия им одного из нескольких вариантов возможных решений.2.1. Основные подходыПринятие решений – это наука и искусство. Многие решения принимаются интуитивно. Часто руководитель не в состоянии проанализировать и четко осмыслить принятое решение. Здесь полезно применение логической схемы, комплексно использующей нормативные и дескриптивные модели.**1**. Построение комплексных методик обоснования решений, сочетающих применение взаимодополняющих методов структуризации, характеризации и оптимизации.Структуризация предполагает определение места и роли объекта исследования в решении задач более высокого уровня, выделение его основных элементов и установление отношений между ними. Процедуры структуризации позволяют представить структуру решаемой задачи в виде, удобном для последующего анализа.Характеризация направлена на определение системы характеристик, количественно описывающих структуру решаемой задачи.Оптимизация предполагает выбор наилучшего варианта решения.Применение этих трех групп методов дает возможность последовательно снижать неопределенность в процессе обоснования решения, повышает эффективность мыслительной деятельности руководителя и системных аналитиков.**2**. Сочетание формальных и неформальных методов обоснования решений предполагает широкое использование экспертных оценок и человеко-машинных процедур подготовки и принятия решений.**3**. Включение руководителя в процесс подготовки, принятия и реализации решения на всех его основных этапах.Комплексный подход дает возможность сконцентрировать неформальное мышление руководителя на наиболее критических аспектах проблемной ситуации, в которой принимается решение, и предлагаемых альтернативах решения возникшей проблемы.При этом выявляются и становятся более ясными скрытые предположения, мотивы поведения, аргументы: они логически включаются в модели процесса подготовки, принятия и реализации решения.В зависимости от того, на каких аспектах подготовки и принятия решений делается акцент, можно выделить следующие два подхода к теоретическим построениям в этой области. Наиболее легкая задача - принимать решения на основе матема­тических расчетов, если возможно их сделать. При отсутствии доста­точной информации для точного расчета может помочь интуиция. Интуиция возникает не на пустом месте. Интуиция - это сгусток житей­ского опыта, опыта профессионального, умения фантазировать и со­здавать в мышлении возможные варианты моделей. Интуицией могут пользоваться все зрелые люди в разной степени.**1**. В рамках математической теории принятия решений разрабатываются нормативные модели принятия решений. Цель применения этих моделей – выбор наилучших действий (альтернатив) исходя из заданного критерия и ситуации, в которой принимается решение. Нормативные модели делают акцент на том, как руководителю следует подходить к принятию решений.Математическая теория принятия решений по экономических проблемам основана на предположении, что все субъекты управления являются "экономически мыслящими" людьми, то есть в пределах, допустимых законами, морально-этическими стандартами и т.п., они стараются максимизировать результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия.Однако в жизни субъект управления не всегда стремится максимизировать экономический результат. Вместо этого он принимает "удовлетворительные", "достаточно хорошие" решения. В этом случае при принятии решений могут использоваться такие критерии, как "приемлемая величина прибыли" и "надежное выполнение плана".Математическая теория принятия решений не дает рецептов для демонстрации того, как решения фактически должны приниматься.Пример применения математической теории для принятия управленческого решения приведен в Приложении.**2**. Попытка осмыслить истинные причины принятия решений привела к возникновению дескриптивных моделей, в основе которых лежит поведенческая теория принятия решений. Она носит ярко выраженный объясняющий, а не предписывающий характер. В ней используются психологические модели, в которых учитываются процессы и силы, объясняющие реальное поведение руководителя.Согласно одной из психологических моделей субъект управления скорее старается "удовлетворить", чем максимизировать, то есть найти достаточно хорошее решение в конкретных условиях с учетом традиций принятия решений. Иными словами, скорее традиции принятия решений и личные качества являются определяющими, чем стремление к максимизации какого-либо критерия.* *одноцелевое принятие решений* - Wm(x) - скаляр;
* *многоцелевое принятие решений* - Wm(x) - вектор;
* *принятие решений в условиях определенности -* исходные данные - детерминированные;
* *принятие решений в условиях неопределенности* - исходные данные - случайные.

Наиболее разработан и широко используется на практике аппарат одноцелевого принятия решений в условиях определенности, который получил название *математического программирования.* Более подробно задачи линейного программирования (W(x), hk(x), gj(x) - линейны) изложены в главе 2, нелинейного программирования (W(x), hk(x), gj(x) - нелинейны) - в главе 3, целочисленного программирования (x - целочисленны) - в главе 4, динамического программирования (x - зависят от временного фактора) - в главе 5.Математический аппарат одноцелевого принятия решений в условиях неопределенности, изложенный в главе 6, представляет собой стохастическое программирование (известны законы распределения случайных величин), теории игр и статистических решений (закон распределения случайных величин неизвестен).Методы принятия многоцелевых решений изложены в 7 главе.Рассмотрим процесс принятия решений с самых общих позиций. Психологами установлено, что *решение* не является начальным процессом творческой деятельности. Оказывается, непосредственно акту решения предшествует тонкий и обширный процесс работы мозга, который формирует и предопределяет направленность решения. В этот этап, который можно назвать "предрешением" входят следующие элементы:* *мотивация*, то есть желание или необходимость что-то сделать. Мотивация определяет цель какого-либо действия, используя весь прошлый опыт, включая результаты;
* возможность неоднозначности результатов;
* возможность неоднозначности способов достижения результатов, то есть свобода выбора.

После этого предварительного этапа следует, собственно, этап *принятия решения.* Но на нем процесс не заканчивается, т.к. обычно после принятия решения следует оценка результатов и корректировка действий. Таким образом, принятие решений следует воспринимать не как единовременный акт, а как последовательный процесс.Выдвинутые выше положения носят достаточно общий характер, обычно подробно исследуемый психологами. Более близкой с точки зрения инженера будет следующая схема процесса принятия решения. Эта схема включает в себя следующие компоненты:* анализ исходной ситуации;
* анализ возможностей выбора;
* выбор решения;
* оценка последствий решения и его корректировка.

2.2. Особенности принятия решений в стратегическом менеджменте**Асимметричность информации при принятии стратегических решений.** Асимметричность информации обусловлена самим принципом противопоставления внутренней и внешней и внешней сред организации. С одной стороны, владение достоверной и полной информацией дает возможность организации *контролировать параметры внутренней среды,* с другой – ее недостаток позволяет лишь *учитывать параметры внешней среды.*С одной стороны, фирма должна в максимально возможной степени делиться с другими субъектами собственной информацией. Это ведет к повышению открытости и прозрачности внешней среды и снижению неопределенности, связанной с ней. С другой стороны, необходимо, чтобы фирма точно определила предмет стратегической информации, которая не выходит за границы самой организации.Это должно приводить, во-первых, к формированию ответственной стратегии конкретной организации и, во-вторых, к закреплению сложившейся структуры фирмы и возможности ее совершенствования в качестве одной из стратегических задач.Возникающее противоречие между асимметричностью информации и требованием равного максимального доступа к ней в условиях рыночного хозяйства можно разрешить так: предсказуемость поведения фирм в качестве субъектов внешней среды и непредсказуемость стратегических решений каждой экономической организации. Только таким образом и может осуществляться прогресс, связанный с создание новых продуктов, технологий, организационных структур.**Принятие стратегических решений как сфера деятельности.** Вершиной деятельности наемного менеджера-профессионала является принятие решений, реализация которых способствует достижению поставленных целей и повышению эффективности функционирования организации. При этом особое значение имеет *принятие стратегических решений*.Процесс выбора стратегии состоит из этапов разработки, доводки и анализа (оценки). На первом этапе создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Здесь важно разработать возможно большее число альтернативных стратегий. На втором – стратегии дорабатываются до уровня адекватности целям развития организации во всем их многообразии и формируется общая стратегия. На третьем – анализируются альтернативы в рамках общей выбранной общей стратегии фирмы и оцениваются по степени пригодности для достижения ее главных целей. На этом этапе происходит наполнение общей стратегии конкретным содержанием.Стратегия должна быть максимально ясной. (Например, планирование новой продукции должно предусматривать установление приоритетов, распределение ответственности, временной и производственный графики, поддержку продвижения и потребности в обучении персонала).Далеко не каждое предприятие может позволить себе практиковать стратегический менеджмент и принимать стратегические решения. Но если организация располагает ресурсами, дающими возможность активно воздействовать на внешнее окружение и в ней сформировался субъект для принятия именно стратегических решений, то она обязана использовать стратегию для реализации целей и повышения эффективности.Замечено, что структуры, построенные по принципу традиционного холдинга, далеко не всегда могут предложить серьезную стратегию его развития. Это во многом объясняется тем, что уровень принятие стратегических решений (совет директоров, общее собрание акционеров) неизбежно предполагает борьбу и увязывание интересов представителей долей общего капитала. Отсюда огромные трудности при выработке решений, обязательных для организации в целом как единого механизма. В этом случае совет директоров становится не органом выработки и принятия стратегических решений, а неизбежно превращается в политический дискуссионный клуб, где лидерство захватывает определенная группа людей, представляющая капитал какого-либо подразделения холдинга.Акционеры и высшие менеджеры по-разному смотрят на одни те же решения. Собственники чаще тяготеют к финансовым и иным решениям, ведущим к росту текущей прибыльности компании и повышению рыночной цены акций, тогда как менеджеры стремятся принимать решения, направленные на реализацию стратегических целей.В результате борьбы долей капитала принимаются решения, преследующие корыстные интересы той или иной части целого, но не способствующие развитию организации как единого целого. Правильное стратегическое решение для какой-либо организационной единицы обычно не является таковым для фирмы в целом. Это происходит потому, что смешиваются функция координации и функция выработки стратегии.Налицо противоречие. Его разрешение в большей мере зависит от профессионализма менеджера, его умения работать с акционерами. В результате, как правило, принимаются стратегические решения, которые не могут быть признаны рациональными. Они в лучшем случае являются ограниченно-рациональными, в худшем – политическими.Таким образом, снять все противоречия, связанные со стратегическими решениями, можно только пересмотрев сами типы принимаемых решений. Каждый из них (рациональное, ограниченно-рациональное или политическое) снимает часть упомянутых противоречий.В условиях ограниченного выбора наиболее подходящим для фирмы представляется *неожиданное для субъектов внешней среды стратегическое решение.* Оно позволяет:учесть асимметричность информации;выиграть время у других субъектов, которые чаще всего мыслят категориями "рациональности" и "политичности", стремясь предвидеть решения конкурента;парализовать противодействие акционеров, которые также обычно мыслят этими же категориями;не препятствовать поступлению во внешнюю среду достоверной и своевременной информации о работе фирмы (за исключением стратегической).Организационные изменения в конечном итоге формируют *профессиональную группу менеджеров, принимающих стратегические решения,* и делают их относительно самостоятельными. Вместе с тем за этими менеджерами закрепляются не только вопросы реализации стратегии, но и *ответственность за достижение поставленных целей.**2.3. Особенности реализации управленческого решения*Распоряди­тельство – это прямое руководство. Косвенное руководство - это реф­лексивное управление. Абсолютное большинство менеджеров у нас в стране пользуется распорядительством - это проще, но эффект дает не всегда. Например, в распорядительной деятельности масте­ра преобладают поручения в виде цели, а в поручениях, поступаю­щих из правительственных и других вышестоящих организаций, а так­же от руководителей предприятий и организаций, – чаще всего в виде «деятельности».Например, «Увеличить выпуск продукции», «Навести порядок в цехе», «Усилить борьбу с нарушителями дисциплины», «Сократить брак» и т.д. В данном случае исполнитель сам может определить, нужно ли вообще выполнять работу, а если нужно, то срок ее выпол­нения, ее качество он также определяет сам. Выполнение таких по­ручений без определенного регламента может растягиваться в 2-3 и более раза по сравнению с теми поручениями, которые имеют срок выполнения, ответственных за выполнение работы. И такое задание будет первоочередным для исполнителя, а менее конкретное задание, хотя, может быть, более важное, будет отодвигаться им на второй план. Очень хорошо действует практика ступенчатых поручений, ко­торая повышает производительность на 8 -12%.Например, кооператив или малое предприятие строит дом. Текущее задание есть. Но вот если бы рабочие получали задание ежедневно, т.е. ступенчато, то производительность резко бы возрос­ла. Наблюдения показали, что, если работа дается ежедневно на весь день, то у рабочего постепенно вырабатывается твердый ре­жим трудового дня, улучшается дисциплина труда, более полно используется рабочий день. Очевидно, что применение поручения со ступенчатой целью при организации труда людей, труд которых не поддается нормированию, привело бы к лучшему использованию рабочего времени и дало бы определенный экономический эффект. Большое количество поручений с задачей, сформулированной в виде деятельности, а не действий, не согласуется с запланированными результатами. При этом чем выше организационный уровень тем больше приведенный принцип управления не соблюдается в распорядительной деятельности.Исследование распорядительной деятельности показало, что получение неформализованной задачей (из-за своей неопределенности и невозможности подвергать контролю исполнение) не вызывают прак­тически никаких действий со стороны исполнителей.Во многих случаях препятствием к увеличению доли поручений с формализованной задачей является неумение руководителей пере­формулировать неформализованные задачи в формализованные.Неформализованное поручение, с точки зрения руководителя, имеет распорядительный характер (оно требует что-то сделать), но с точки зрения исполнителя такие поручения имеют факультатив­ный характер, так как нет критериев, по которым можно определить степень выполнения поручения. Исполнитель имеет в данном слу­чае свободу в определении срока и объема работы. Исполнитель сам может определять, нужно ли вообще выполнять работу, а если нужно, то срок ее выполнения, ее качество и т.п. Практика показыва­ет, что существует общая закономерность, состоящая в том, что задание с четко очерченными контурами, ясными задачами и опреде­ленными методами будет первоочередным для исполнителя. А менее конкретное задание, хотя, может быть, более важное, будет отод­винуто им на второй план.Таким образом, формализованное поручение, характеризующее­ся конкретностью, вытесняет на второй план неформализованные поручения, отличающиеся неопределенностью, хотя, по сути дела, и более важные. Отсюда вывод: руководители, которые четко фор­мулируют свои поручения, добиваются лучших результатов в распо­рядительной деятельности, чем те руководители, поручения кото­рых являются неформализованными. Наблюдения за работой руко­водителей показывают, что распорядительная деятельность конкретных людей характеризуется заметным преобладанием форма­лизованных поручений над неформализованными.2.4. Математические модели.После второй мировой войны началась эпоха применения матема­тических моделей для решения самых разнообразных проблем, воз­никающих в человеческой деятельности. Появление и распространение ЭВМ сделало возможным использование математи­ческих моделей для решения экономических задач, начиная от перевозки одного продукта в масштабах района и кончая моде­лированием национальной экономики. Разрабатываются модели городов, рынков, войн, так называемые глобальные модели разви­тия вселенной. Если модель построена и ее создатели верят в ее адекватность, то она используется далее для решения различных задач - прогнозирования, принятия простых и сложных решений. Как правило, применение моделей связано с использованием ЭВМ. Математические модели в настоящее время претендуют на роль универсального средства решения любых проблем.Мы рассмотрим далее математические модели только с одной точки зрения: их непосредственной применимости для решения проблемы выбора в уникальных ситуациях.Математические модели издавна использовались физиками для описания основных свойств объективно существующего мира. Моде­ли менялись с углублением знаний о наблюдаемых явлениях, но каждый раз существовало общепринятое средство их проверки ­эксперимент.У инженеров модели используются при конструировании сложных искусственных объектов. Так, при расчете систем автоматического управления ракетой используются дифференциальные уравнения, описывающие ее поведение. На основе этих уравнений делается расчет, определяющий, каким должен быть регулятор, чтобы дви­жение ракеты было устойчивым, удовлетворяло совокупности за­данных требований, либо было оптимальным по заданным критериям.Общим в рассматриваемых случаях является взгляд на модель как на способ описания объективно существующих явлений, подда­ющийся проверке при эксперименте. Исследователь уверен в отсутствии "свободы поведения" у описываемых явлений, поскольку они обусловлены законами природы и конструкцией объектов. За­дача исследователя - правильно угадать наиболее подходящую структуру модели.Несколько иной тип моделей принесло с собой исследование операций. Исследование операций использует общую схему систем­ного подхода. В качестве вспомогательного средства сравнения альтернатив в ней применяются математические модели. В отличие от физических и инженерных моделей в исследовании операций мо­дели описывают поведение систем, включающих в себя во многих случаях коллективы людей. При этом предполагается, что люди ведут себя определенным рациональным образом, который может быть адекватно описан. Критерий сравнения альтернатив (критерий оптимизации) обычно рассматривается как единственный и очевидный. В данном случае модель отражает веру исследовате­ля, что данная ситуация определяет именно это, а не другое по­ведение людей, и что в этом плане описание приближается к объ­ективному. В подобных случаях руководитель с его свободой в принятии решений является неотъемлемой составляющей рассматриваемой ситуации. Исключение его из рассмотрения, попытка рассмотрения ситуации выбора как "объективно существующей" приводит к край­ней ненадежности результатов при использовании математических моделей.Прежде всего, отметим, что упоминавшиеся выше методы иссле­дования операций предназначены для хорошо структурированных проблем. Слова "хорошо структурированные проблемы" совсем не означают, что эти проблемы легки. Построение математической модели, отражающей основные черты проблемы, часто представляет значительные трудности, не говоря уже о математических методах решения задач исследований операций, которым посвящены много­численные труды.Большинство неструктурированных проблем решается эвристи­ческими методами, в которых отсутствует какая-либо упорядочен­ная логическая процедура отыскания решения, а сам метод цели­ком зависит от личности исследователя, решающего задачу. Чаще всего эти методы интуитивных догадок, основанных на прошлом : «не знаю как, но я могу это сделать".Важнейшая особенность слабоструктурированных проблем заклю­чается в том, что их модель может быть построена только на ос­новании дополнительной информации, получаемой от человека, участвующего в решении проблемы. При этом исчезает почва для построения беспристрастных объективных моделей. Непонимание этого обстоятельства явилось причиной неудач в применении мно­гих "объективных" математических моделей.Многие системы, включающие в себя людей очень трудны для изучения. Характеристики и поведение таких систем известно весьма неточно. Социологи и психологи, исследующие эти систе­мы, обычно выдвигают качественные гипотезы об их поведении, которые иногда можно проверить путем специальных обследований. Так как граница между классами хорошо - и слабо структурированных систем не является четкой и однозначной, некоторые исс­ледователи наряду с общей схемой системного подхода использо­вали и "объективные" математические модели. Так появились мо­дели сложных человеческих систем - здравоохранения, воспитания и т.д. Записанные в математическом виде взаимосвязи не стали более объективными, однако, некоторые исследователи искренне верили, что можно построить объективную модель сложных соци­альных систем. Так, известный американский ученый, профессор Дж. Форрестер пишет: "Наши социальные системы несравненно бо­лее сложны и труднопонимаемы, чем технологические. Почему же тогда мы не используем аналогичный подход создания моделей со­циальных систем и проведения лабораторных экспериментов на них перед тем, как опробовать новые законы и программы в жизни?". И далее: "Сейчас имеется возможность конструировать модели со­циальных систем. Конечно, такие модели являются упрощением реальных социальных систем, но они могут быть значительно бо­лее понятными, чем прежние подходы.Другие ученые не столь категоричны, понимая, что при построении моделей вносятся и субъективные оценки. Но часто модель начинала жить своей жизнью не зависимо от намерений ее создателей, выступая, как нечто, представляющее реальную ситу­ацию. Между тем, многие зависимости в сложных моделях отражают веру групп (иногда многочисленных) людей, что связи между определенными параметрами имеют такой-то (а не иной) вид, что причинно-следственные зависимости, выхваченные из реальной жиз­ни, остаются справедливыми и в модели.В известной модели мировой динамики Дж.Форрестера и Д.Медо­уза используются пять основных переменных: ресурсы, население, уровень жизни, капиталовложения, загрязнение среды. На основе построенной модели делаются выводы о кризисных ситуациях, ко­торые ожидают мир в конце нашего века. Работы Дж.Форрестера и Д.Медоуза важны тем, что привлекали общественное внимание к опасным процессам, происходящим в окружающем нас мире и взаи­мозависимости этих процессов. Но методология, на базе которой были проведены эти исследования, имеет серьезные дефекты и не раз подвергалась критике, основанной главным образом на том, что в настоящее время мы не располагаем информацией, необходи­мой для построения сколько-либо надежных и объективных моде­лей. Подвергаются сомнению даже основные причинно-следственные связи. Так, согласно данным одного исследования, в ближайшие годы изменения в технологии, вкусах потребителей, международ­ных отношениях будут играть большую роль в истощении ресурсов и загрязнении среды, чем рост населения.Конечно, математические модели сложных человеческих систем могут разрабатываться не только для цели принятия решений. Они могут служить средством лучшего понимания таких систем. Если же говорить о проблемах уникального выбора, то абсолютно ясно, что сами математические модели не могут давать наиболее су­щественную часть информации, необходимую для принятия решения. Как справедливо отмечает американский ученый Дж.Шлессинжер, "применимость методов исследования операций зависит от выпол­нения следующих условий: критерий (цель) может быть просто определен; может быть построена формальная модель, выражающая связи между критерием, переменными и существующими ограничени­ями; имеется достаточное количество информации, позволяющее провести разумное определение параметров. На практике наиболее вероятно выполнение этих условий на нижнем уровне, для техни­ческих и повторяющихся функций, иными словами - в узких оперативных, а не в широких политических решениях".Существует множество проблем уникального выбора, для которых в последние 10-20 лет были построены "объективные" математи­ческие модели. В большинстве случаев эти модели остались без всякого применения. И, возможно, потому что, как сказал из­вестный американский экономист В.Леонтьев, "недостаток факти­ческих знаний об условиях существующих в реальном мире, зас­тавляет авторов модели основывать многие, если не все, общие заключения на различных априорных допущениях, выбранных из-за их удобств, а не из-за их отношения к наблюдаемым фактам".ГЛАВА 3.Роль руководителя в процессе принятия решенийМожно выделить четыре основные функции руководителя в этом процессе:1. Руководитель должен управлять процессом выработки решения;
2. Руководитель выдвигает задачу для решения, участвует в ее конкретизации и выборе оценочных критериев. Умение правильно определить и поставить задачу – важнейшая его обязанность, творческая часть его работы.
3. Руководитель выполняет сложную работу по самому принятию решения.
4. Руководитель организует выполнение решения.

Можно выделить два основных типа работников, участвующих в процессе подготовки и принятия решения: аналитики (системные) и собственно руководители. Большинство руководителей в процессе совместной работы с аналитиками над постановкой задачи обнаруживают такие проблемы и возможности, о существовании которых не было известно ни тем, ни другим.Как правило, аналитики добиваются ясной, логически стройной, по возможности математической постановки задачи. Однако такая постановка в глазах руководителя может казаться плохо приспособленной к сфере его деятельности. Со своей стороны аналитик склонен недооценивать роль интуиции и прошлого опыта, он склонен заострять внимание скорее на выборе и применении методов обоснования решений, нежели на целесообразности и эффективности их использования. Руководитель должен принимать решения, опираясь на варианты, проработанные аналитиками, среди которых выбрать оптимальный чаще всего сложно. Интуиция же руководителя должна использоваться в дополнение, а не как замена результатов работы аналитиков.Аналитики рассматривают принятие решения как самостоятельный процесс, для руководителей же принятие решения является лишь частью всего процесса управления, где необходимо учитывать и объективные, и субъективные факторы, влияющие на решение проблемы.Руководитель выбирает единственный вариант решения из предлагаемых аналитиками. Он должен вовремя получить данные анализа, пусть даже неполные. Не принятое вовремя решение – более грубая, чреватая более тяжкими последствиями ошибка, чем решение принятое, но имеющее ошибки.Всегда есть какой-то оптимум, некоторая точка, до которой надо вести исследование и после которой пора воспользоваться его плодами, принять решение. Выбрать этот момент, уловить его не раньше и не позже – это уже дело, которое требует иного подхода, иной подготовки и иных качеств, чем те, которые характерны для специалиста-аналитика.Решение является непосредственным продуктом труда руководителя любого уровня и ранга.заключениеНепостоянная экономическая и политическая обстановка, сложившаяся в нашей стране, заставляет предприятия тщательней и взвешенно принимать различные решения, составлять планы развития, оценивая существующую реальность.Неоклассическая концепция экономической организации исходит из необходимости принятия субъектами рациональных решений. Это подкрепляется основными выводами теории микроэкономики – равновесие потребителя на основе рационального выбора (максимизация полученной полезности при данном доходе), равновесие производителя также на основе рационального выбора (максимизация прибыли в краткосрочном периоде). Однако приходится констатировать, что в действительности рациональные решения для фирмы маловероятны. Прежде всего, из-за соглашательства и непродуманной политики экономических субъектов.Многие исследования, проводимые в США, свидетельствуют о том, что даже преуспевающие бизнесмены при­нимают обоснованные и осмысленные решения только в половине случаев. Можно только удивляться тому, как некоторые бизнесмены принимают решения, несостоятельность которых видна даже неис­кушенному человеку. А ведь повышение качества решений, принимаемых хозяйственными руководителями, является важнейшим резервом повышения эффективности всего общественного производства.Мне кажется, что такие неудовлетворительные результаты, прежде всего, обусловлены незнанием или пренебрежительным отношением к теории принятия решений в менеджменте. Многие менеджеры считают принятие управленческого решения как нечто само собой разумеющееся.Список используемой литературы1. Голубков Е.П., Какое принять решение? (Практикум хозяйственника). – М.: Экономика, 1990.
2. Джон Диксон. Проектирование систем: изобретательство, анализ и принятие решений. - М.: «Мир», 1969,
3. Имитационные системы принятия экономических решений./ Под ред. К.А.Багриновского, В.С. Прокопова. – М.: Наука, 1989.
4. Международный менеджмент. Учебник для вузов/ Под ред. С.Э.Пивоварова, Д.И.Баркана, Л.С.Тарасевича, А.И.Майзеля. – СПб: издательство "Питер", 2000.
5. Солнышков Ю.С. Обоснование решений: (Методологические вопросы). – М.: Экономика, 1980.
6. Акулов В., Рудаков М. Особенности принятия решений субъектом стратегического менеджмента// Международный журнал (Проблемы теории и практики управления) – 1999-№3.
7. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. – М.: «Экономика», 1984.
8. Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. – М.: «Наука», 1979.
9. Сиднев С. Принятие решений в условиях неопределенности.// Бизнес-информ. – 1996. - № 15.
 |

 |   |

|  |
| --- |
|  |