# Технология принятия и выработки управленческих решений

#### СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 2

ГЛАВА 1. Природа процесса принятия решений 4

1.1 Организационные решения 4

1.2 Компромиссы 6

1.3 Подходы к принятию решений 7

ГЛАВА 2 Рациональное решение проблем. Этапы рационального решения проблем 8

2.1 Диагностика проблемы 9

2.2 Формулировка ограничений и критериев принятия решений 10

2.3 Определение альтернатив 11

2.4 Оценка альтернатив 13

2.5 Выбор альтернативы 14

2.6 Реализация 14

2.7 Обратная связь 15

ГЛАВА 3. Другие факторы, влияющие на процесс принятия решений 15

3.2 Личностные оценки руководителя 16

3.3 Среда принятия решений 17

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 28

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 29

## ВВЕДЕНИЕ

Менеджером можно назвать человека только тогда, когда он принимает организационные решения или реализует их через других людей. Принятие решений - составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления.

Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности. Благодаря процессу принятия решений осуществляется координация деятельности компании – главная функция Менеджера.

Рассмотрим этот процесс.

Принятие решения представляет собой сознательный выбор среди имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием организации. Таким образом, данный процесс включает в себя много различных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы и решения - как выбор альтернативы. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации. План - это набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения организационных целей.

В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит более формализованный характер, чем это имеет место быть в частной жизни. Дело в том, что здесь решение касается не только одной личности, чаще всего оно относится к части или к целой организации, и поэтому повышается ответственность за принятие организационных решений. В этой связи выделяют два уровня решений в организации: индивидуальный и организационный. Если в первом случае управленца больше интересует сам процесс, его внутренняя логика, то во втором - интерес сдвигается в сторону создания соответствующей среды вокруг этого процесса.

Пpинятие решений явля­ется центральным элементом управленческой деятельности, по отношению к которому все остальные могут рассматриваться как вспомогательные. Далее под принятием решений мы будем понимать особый вид человеческой деятельности, направленный на выбор лучшей из имеющихся альтернатив. Это определение указывает на три необходимых элемента процесса выбора:

* проблема, требующая разрешения;
* человек или коллективный орган, принимающий решение;
* несколько альтернатив, из которых осуществляется выбор.

Целью написания данной работы является анализ, рассмотрение процесса принятия решений для более глубокого понимания его сути.

В работе будут рассмотрены типы решений, принимаемых управляющими, используемые способы, научные методы повышения эффективности этого процесса и основные факторы, которые необходимо учитывать при принятии управленческих решений.

## ГЛАВА 1. Природа процесса принятия решений

## 1.1 Организационные решения

Принятие решений отражается на всех аспектах управления. Это часть каждодневной работы управляющего, которая зависит от уровня управления, на котором он находится.

Что же такое решение? И будете правы, если скажете, что

**Решение – это выбор альтернативы**

Если в жизни принятое решение отражается на том человеке который его принял и на его окружающих, то от решения менеджера зависит судьба предприятия и людей работающих на нем. Поэтому технология принятия управленческого решения - это более систематизированный процесс. Ответственность за принятие важных организационных решений велика особенно на верхних эшелонах управления. Хотя топ-менеджеры непостредственно не связаны с производством, а занимаются преимущественно стратегическим управлением предприятия, однако именно такие решения позволяют предприятиям закрепится на рынке, занять определенную нишу, стать лидером рынка. Ошибки топ-менеджеров могут привести к огромным убыткам и банкротству. Поэтому, очевидно, большую часть заработка топ-менеджера – это плата за повышенную ответственность. Поэтому руководитель не должен принимать необдуманных решений, он должен действовать рационально, опираясь как на собственный опыт, так и на научные изыскания в этой области.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РЕШЕНИЕ – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью, поэтому наиболее эффективным организационным решением явится выбор, который будет на самом деле **реализован** и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

*Запрограммированные решения* – результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что принимаются при решении математического уравнения. Определив, каким должно быть решение, руководство снижает вероятность ошибки, а также экономит время, которое ушло бы на выбор альтернатив. Руководство зачастую программирует решения под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью.

В ULIM-e, например, если выясняется, что у студента больше пропусков по семинарам, чем 10%, то его не допускают к сдаче экзамена (зачета) пока не оплатит пропуски и т.п.

Желательно, чтобы процедура была принята органами, исполняющими данные процедуры, была обоснована, понятна, даже, возможно, понадобится, чтобы в процессе выработки критериев данной методы принимали участие в том числе и те, кто этой методологией пользуется.

*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 принимать решения на основе других критериев, о которых Мы поговорим дальше, Он должен также стимулировать инициативность у нижестоящих менеджеров, которые будут принмать решения, входящие в их компетенцию. 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.

На практике большинство решений – это солянка из инструментов, необходимых для принятия запрограммированных или не запрограммированных решений.

## 1.2 Компромиссы

Очень часто случается, что принятое решение наравне с позитивным моментом имеет и отрицательные последствия для отдельных частей предприятия. Не просто найти решение не имеющее отрицательных последствий. Поэтому необходимо учитывать возможные последствия управленческого решения для всех частей организации. Эффективно работающий руководитель понимает и принимает как факт то, что выбранная им альтернатива может иметь недостатки, возможно, значительные. Он принимает данное решение, поскольку, с учетом всех факторов, оно представляется наиболее желательным с точки зрения конечного эффекта.

*К примеру*, в целях снижения затрат и увеличения прибыли было решено заменить ручную сборку деталей автомобилей на робототехнику. В результате акционеры остались доволны увеличение дивидендов на 1 акцию, а рабочие и их семьи не довольны потерей работы. Встречается очень мало ситуаций, настолько однозначных, что результатом наилучшего решения будет одно только благо. Встречаются такие ситуации, в которых 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.

## 1.3 Подходы к принятию решений

##### Можно не учиться менеджменту и вообще не учиться и принимать решения, но трудно принять хорошее решение. Принятие решений – психологический процесс. Поэтому способы, используемые руководителем для принятия решений варьируют от спонтанных до высокологичных. Но главное, что помогают Менеджеру в принятии решений знания и опыт.

В целом, можно утверждать, что процесс принятия 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. То, что мы называем «озарением» или «шестым чувством», и есть интуитивные решения. В сложной организационной ситуации возможны тысячи вариантов выбора. У Менеджера, который полагается исключительно на интуицию, с точки зрения статистики шансы на правильный выбор без какого-либо приложения логики невысоки.

РЕШЕНИЯ, ОСНОВАННЫЕ НА СУЖДЕНИЯХ. Это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случилось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом.

Суждение, как основа организационного решения полезно, поскольку многие ситуации в организациях имеют тенденцию к частому повторению. В этом случае ранее принятое решение может срабатывать снова не хуже, чем прежде (это основное достоинство запрограммированных решений.

Поскольку решение на основе суждения принимается в голове управляющего, она обладает таким значительным достоинством, как быстрота и дешевизна его принятия. Вероятно, более важно, что одного лишь суждения будет недостаточно для принятия решений, когда ситуация уникальна или очень сложна. Суждение нельзя соотнести с ситуацией, которая в самом деле нова, поскольку у руководителя отсутствует опыт, на котором он мог бы основать логический выбор. В сложной ситуации суждение может оказаться плохим, так как факторов, которые необходимо учесть, слишком много для «невооруженного» человеческого разума и он не в состоянии их все охватить и сопоставить.

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 альтернативу, которая должна была бы стать более эффективной, чем знакомые варианты выбора. Еще один важный момент, что руководитель, чрезмерно приверженный суждению и накопленному опыту, может сознательно и бессознательно избегать использования возможностей вторжения в новые области, а такая боязнь новых сфер деятельности может окончиться катастрофой.

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 может существенно повысить вероятность правильного выбора, подходя к решению рационально.

РАЦИОНАЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ. Главное различие между решениями рациональными и основанными на суждениях в том, что первые не зависят от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

# ГЛАВА 2 Рациональное решение проблем. Этапы рационального решения проблем[1](%22%20%5Cl%20%22sdfootnote1sym)

Решение проблем, как и управление, - процесс. Для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов. Можно выделить несколько этапов принятия решения, фактическое число которых определяется самой проблемой.

## 2.1 Диагностика проблемы

На этом этапе происходит определение или диагноз проблемы.

Существую два способа рассмотрения проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Т.е. менеджер узнает о проблеме потому, что не случается то, что должно было случиться. Затем при принятии определенных решений сглаживаются отклонения от нормы. Однако слишком часто руководители рассматривают в качестве проблем только *ситуации*, в которых должно что-то произойти, но не произошло.

Полностью определить проблему зачастую трудно, поскольку все части организации взаимосвязаны. В крупной организации могут существовать сотни взаимосвязанностей. Поэтому правильно определить проблему – значит наполовину решить ее. Хотя это не совсем так. Диагноз проблемы сам по себе становится процедурой из нескольких шагов с принятием промежуточных решений.

Первая фаза в диагностировании сложной проблемы – осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей. Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде. Это способствует также сокращению числа факторов, которые следует учитывать применительно к управлению. Однако общий симптом типа низкой рентабельности обусловлен многими факторами. Поэтому, как правило, целесообразно избегать немедленного действия для устранения симптома, к чему склонны некоторые руководители. Менеджер должен глубоко проникнуть в суть для выявления причин неэффективности организации.

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.

Увеличение количества информации не обязательно повышает качество решения. Иногда даже 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 –* это данные, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели или периода времени. Так как релевантная информация – основа решения, то необходимо добиваться ее максимальной точности и соответствия проблеме. Организации может быть непросто получить исчерпывающую точную информацию по проблеме.

## 2.2 Формулировка ограничений и критериев принятия решений

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 потеряна масса времени. Еще хуже, если будет выбрано нереалистичное направление действий. 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 или 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. Другими словами менеджер может принимать или осуществлять решение только в том случае, если высшее руководство наделило его этим правом.

*Критерии принятия решений.* Они выступают в качестве рекомендаций по оценке решений.

## 2.3 Определение альтернатив

Следующий этап – формулирование набора альтернативных решений проблемы. В лучшем случае желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать 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. «Слишком много менеджеров позволяет себе долгую раскачку в процессе принятия решения… В вашем распоряжении имеется 95% фактов, но вы затрачиваете еще 6 месяцев на то, чтобы добыть последние 5%. К моменту, когда вы их наконец добыли, оказывается, что они уже устарели…» – написал известный менеджер Ли Якокка. 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.

Конечно, задача оценки альтернатив в сложных проблемах выбора достаточ­но сложна. Hо в ней имеется одно существенное предположение - что набор альтернатив уже известен. Иногда же оказывается, что лучшее решение проблемы связано с новым взглядом на нее, т.е. с поиском новой альтернативы. проблема полноты списка альтернатив является одной из сложных проблем в процессе выбора.

## 2.4 Оценка альтернатив

Следующий этап – оценка возможных альтернатив. При их выявлении необходима определенная предварительная оценка.

Пpизнание того факта, что альтернативы следует оценивать мно­гоаспектно, делает проблему оценки более реалистичной, но ста­вит трудный вопрос о полноте списка аспектов. Конечно, иногда сама проблема диктует руководителю, что именно надо принять во внимание, а что - отбросить. Hо чаще всего этот вопрос перерастает в самостоятельную проблему. В ряде случаев набор аспектов для руководителя не совпадает с набором для вышестоя­щей организации и т.д.

Т.е. только после составления списка всех идей, следует переходить к оценке каждой отдельной 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.

При оценке возможных решений руководитель пытается спрогнозировать 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.

## 2.5 Выбор альтернативы

Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, т.е. принять решение сравнительно просто. Руководитель выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями. Но если проблема сложна и во внимание приходится принимать 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.

## 2.6 Реализация

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.

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.

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 менеджер вынужден принимать решение, не консультируясь с другими. Участие работников в принятии решений, подобно любому другому методу управления, будет эффективным далеко не в каждой ситуации. Всем известно, чем больше людей участвуют в принятии решения, тем на большее время затягивается весь процесс, поэтому необходимо ограничить круг лиц, участвующих в этом деле. Боле 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.

## 2.7 Обратная связь

Еще одной фазой, входящей в процесс принятия управленческого решения и начинающейся после того, как решение начало действовать, является установление обратной связи. Система отслеживания и контроля необходима для согласования, сопоставления и оценки фактических результатов с текущими, что ожидались в период принятия решения.

Обратная связь – поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения – позволяет руководителю скорректировать его, пока организации еще не нанесено значительного ущерба.

## ГЛАВА 3. Другие факторы, влияющие на процесс принятия решений

При принятии решений необходимо учитывать еще целый ряд разнообразных факторов, ка личностные оценки руководителя, уровень риска, время и изменяющееся окружение, информационные и поведенческие ограничения, отрицательные последствия и взаимозависимость решений.

3.1 Ошибки процесса принятия решений.

Почему одно решение привело к ожидаемому результату, а другое нет?

Возможно в последнем случае в процессе его принятия была допущена одна или несколько ошибок, к наиболее распространенным из которых относятся следующие:

* было принято так называемое одностороннее решение;
* принятое решение было обусловлено эмоциями;
* отсутствовал системный подход к принятию решения;
* при выборе вариантов предпочтение было отдано "привычной" альтернативе;
* рассматривались только положительные варианты, возможный риск не был учтен;
* при принятии решений руководствовались предположениями, подспудными желаниями и ложными предпосылками, а не достоверной информацией;
* при принятии решений была допущена поспешность;
* неправильно были истолкованы факты;
* решение было принято импульсивно.

## 3.2 Личностные оценки руководителя

Личностные оценки содержат субъективное ранжирование важности, качества или блага. Важно подчеркнуть, что все управленческие решения построены на фундаменте чьей-то системы ценностей.

Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения.

Ценностные ориентации влияют на способ, которым принимаются решения.

Помимо различий личностных оценок типичным затруднением при определении оптимальных альтернатив является среда, в которой принимаются решения.

## 3.3 Среда принятия решений

При принятии управленческих решений всегда важно учитывать риск. Риск - это уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат. В ходе оценки альтернатив и принятия решений менеджер должен прогнозировать возможные результаты в разных обстоятельствах или состояниях природы. По сути дела, решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску. Эти обстоятельства традиционно классифицируются как условия определенности, риска или неопределенности.

ОПРЕДЕЛЕННОСТЬ. Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Подобным образом руководитель может, по меньшей мере на ближайшую перспективу, точно установить какими будут затраты на производство определенного изделия, поскольку арендная плата, стоимость материалов и рабочей силы известны или могут быть рассчитаны с высокой точностью.

Сравнительно немногие организационные или персональные решения принимаются в условиях определенности. Однако они имеют место и зачастую элементы более крупных решений можно рассматривать как определенные (иногда их называют детерминистскими).

РИСК. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, известна только вероятность каждого результата.

При принятии решений в условиях риска первым решением Менеджера должно стать действие направленное на поиск путей его снижения. Это могут быть сбор и получение дополнительной информации, относящейся к данной проблеме, возможно, понадобится узнать мнение специалиста в этой области, даже дружеский совет может пригодиться для снижения риска при принятии решения. Также могут пригодиться различные математические методы, модели, оценивающие уровень риска и прогнозирующие вероятностный исход событий. (Более подробно о моделях и методах принятия решений см. гл.4).

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ. Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это должно иметь место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что насчет них невозможно получить достаточно релевантной информации. В итоге вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности. Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах. Наивысшим потенциалом неопределенности обладает социокультурная, политическая и наукоемкая среда.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности. Во-первых, попытаться получить дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать проблему. Вторая возможность – действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности событий. Это необходимо, когда не хватает времени на сбор дополнительной информации или затраты на нее чересчур высоки. Временные и информационные ограничения имеют важнейшее значение при принятии управленческих решений.

ВРЕМЯ И ИЗМЕНЯЮЩАЯСЯ СРЕДА. Ход времени обычно обуславливает изменения ситуации. Если они значительны, ситуация может преобразиться настолько, что критерии для принятия решения станут недействительными. Поэтому решения следует принимать и воплощать в жизнь, пока информация и допущения, на которых основаны решения, остаются релевантными и точными. Часто это затруднительно, поскольку время между принятием решения и началом действия велико. Кроме того, здравый смысл подсказывает, что решение следует принимать достаточно быстро для того, чтобы желательное действие сохранило свое значение. Поэтому учет фактора времени иногда заставляет руководителей опираться на суждение или даже на интуицию, тогда как в нормальных обстоятельствах они предпочли бы рациональный анализ.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ. *Информация –* это данные, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели или периода времени. Информация, как вы понимаете, необходима для рационального решения проблем. Но иногда информация недоступна или стоит слишком дорого. В стоимость информации стоит включать время руководителей и подчиненных, затраченное на ее сбор, а также фактические, издержки, например, связанные с анализом рынка, оплатой машинного времени, оплатой услуг внешних экспертов и т.д. Поэтому руководитель должен решать, существенна ли выгода от дополнительной информации, насколько само по себе важно решение, связано ли оно со значительной долей ресурсов организации или с незначительной денежной суммой.

Если информацию получить по приемлемой цене непросто, но скоро такая возможность скоро появится, самое правильное для менеджера – отложить принятие решения, но если время не является критическим фактором и потери от задержки будут более чем покрыты выгодой от принятия от принятия более качественного решения на основе дополнительной информации. Выгода и издержки по большей части субъективно оцениваются руководителем, что, в особенности, относится к оценке руководителем стоимости собственного времени и ожидаемых в результате принятия решений улучшений.

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ОГРАНИЧЕНИЯ. Многие факторы, затрудняющие межличностные и организационные коммуникации, влияют на принятие решений. Например, руководителя часто по-разному воспринимают существование и серьезность проблемы. Они также могут по-разному воспринимать ограничения и альтернативы. Это ведет к несогласию и конфликтам в процессе принятия решения.

Руководители настолько могут быть перегружены информацией и текущей работой, что будут неспособны воспринять открывающиеся возможности. Согласно одному исследованию, руководители дают разное определение одной и той же проблемы в зависимости от отделов, которые возглавляют. Руководитель может чувствовать, что вышестоящий начальник будет разражен, если ему сообщить о реальной или потенциальной проблеме. Т.е. от способа обмена менеджера с подчиненными информацией в значительной мере зависит поведение последних.

Руководитель может отвергнуть тот или иной курс действий в силу личных пристрастий или лояльности по отношению к кому-то. Установлено, что многочисленные психологические факторы и личностные особенности сказываются на процессе принятия решений.

НЕГАТИВНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ. Принятие управленческих решений во многих отношениях является искусством нахождения эффективного компромисса. Выигрыш в одном почти всегда достигается в ущерб другому. Решение в пользу более высококачественной продукции влечет за собой рост издержек; некоторые потребители будут довольны, другие перейдут на более дешевый аналог и т.д.

Подобные негативные последствия необходимо учитывать, принимая решения. Проблема процесса принятия решений состоит в сопоставлении минусов с плюсами в целях получения наибольшего общего выигрыша. Часто руководителю приходится выносить субъективное суждение о том, какие негативные побочные эффекты допустимы при условии достижения желаемого конечного результата. Однако некоторые негативные последствия никоим образом не могут быть приемлемыми для руководителей организации. К примеру, нарушение законов или этических норм. В таких случаях это буде трактоваться как ограничения.

Взаимозависимость решений. В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны. Единичное важное решение может потребовать сотен решений менее значительных.

Крупные решения имеют последствия для организации в целом, а не только для сегмента, непосредственно затрагиваемого тем или иным решением. Если производственная фирма решает приобрести новое и более производительное оборудование для завода, то она должна также найти способ увеличения сбыта продукции. Таким образом решение отражается не только на производственном отделе, но и на отделе сбыта и маркетинга.

ГЛАВА 4 Методы принятия решений.

**4.1 Модели и методы принятия решений.**

Умение принимать решения необходимо для реализации управленческих функций, поэтому процесс принятия решений является основой теории управления. Как наука, это направление зародилась в Англии, во время Второй мировой войны, когда группа ученых получила задние на решение сложной военной проблемы - оптимального размещения различных подразделений гражданской обороны и огневых позиций своей армии. В 50-х годах эта теория была модернизирована, и стала применяться для решения проблем гражданской промышленности.

Ее отличительными особенностями являются:

1. Использование научного метода, то есть наблюдение, формулировка гипотезы, подтверждение достоверности гипотезы.
2. Системная ориентация.
3. Использование различных моделей.

Процесс моделирования часто применяется при решении сложных проблем в управлении, так как позволяет избежать значительных трудностей и издержек при проведении экспериментов в реальной жизни. Основой моделирования является необходимость относительного упрощения реальной жизненной ситуации или события, вместе с тем это упрощение не должно нарушать основных закономерностей функционирования изучаемой системы.

Типы моделей: физическая, аналоговая (организационная схема, график), математическая (использование символов для описания действия или объектов).

Процесс построения моделей состоит из нескольких этапов: постановка задачи; построение модели; проверка модели на достоверность описания данного процесса, объекта или явления; применение модели; обновление модели в процессе исследования или реализации.

Эффективность модели может быть снижена за счет ряда потенциальных погрешностей, к которым можно отнести недостоверные исходные допущения, информационные ограничения, непонимание модели самими пользователями, чрезмерная стоимость создания модели и т.п.

Часто при моделировании применяется теория игр. Она первоначально разрабатывалась военными, чтобы учесть возможные действия противника. В бизнесе она применяется при моделировании поведения конкурента, особенно часто в связи с проблемами изменения ценовой политики.

Модель теории очередей ( модель оптимального обслуживания). Эта модель используется для определения оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребностям в этих каналах.

Модель управления запасами. Эта модель часто используется для оптимизации времени исполнения заказов, а также для определения необходимых ресурсов и площадей для хранения той или иной продукции. Цель этой модели - свести к минимуму отрицательные последствия при накоплении или дефиците тех или иных запасов продукции или ресурсов.

Модель линейного программирования. Эта модель применяется для определения оптимального распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих между собой потребностей.

Имитационное моделирование. Часто применяется в ситуациях слишком сложных для использования математических методов (маркетолог может создать модель модификации покупательских потребностей в связи с изменением цен товаров на рынке, и их дизайна).

Экономический анализ является одной из форм моделирования. Примером может служить экономический анализ эффективности той или иной фирмы.

Количественные методы прогнозирования.

Их можно использовать для прогнозирования, когда деятельность фирмы в прошлом имела определенные тенденции, которые можно и необходимо продолжить в будущем, а информации для выявления тенденций в рассматриваемом периоде прогнозирования недостаточно.

Одним из методов такого прогнозирования является анализ временных рядов. Он основан на допущении, что на закономерностях прошлого можно прогнозировать будущее. Этот метод выявляет тенденции прошлого и проецирует их в будущее.

Причинно-следственный метод применяется в ситуациях, когда имеется несколько неизвестных. Это исследование статистической зависимости между рассматриваемым фактором и другими переменными.

Другие качественные методы прогнозирования.

Мнение жюри. Его суть состоит в соединении и усреднении мнений экспертов в данной области.

Метод исследования информации сбытовиков, то есть когда торговые агенты на основе своего опыта предсказывают спрос на определенном целевом рынке.

Модель ожиданий. Она базируется на опросе потребителей и обобщении их мнений.

Метод Дельфи. Суть его заключается в том, что эксперты заполняют специальные опросники по рассматриваемой проблеме. Каждый из них индивидуально формирует свой прогноз. Затем эти прогнозы передаются всем экспертам, принимающим участие в обсуждении. Они знакомятся с мнением коллег. и возможно, корректируют свой предшествующий прогноз на базе новых идей или информации. Эта процедура повторяется три-четыре раза, пока в конечном итоге все эксперты не придут к единому мнению.

**4.2 Требования к методам принятия решений.**

При всей своей потенциальной ценности решения останутся лишь благими пожеланиями, если не воплотятся в конкретные действия. Методы могут быть универсальными, пригодными для любой проблемы и могут быть специфическими. Какой метод применять - зависит от реального содержания проблемы, а не от знаний, желания и умения руководителя или сотрудника. Лучше вообще не начинать дело, чем принимать невыгодные, а то и недозволенные методы лишь на том основании, что они хорошо известны, удобны или кого-то устраивают.

Чтобы этого избежать, необходимо учитывать некоторые требования. которые предъявляются к рациональным методам. Прежде всего, это - практическая применимость.

Другое требование к методам решения проблемы - экономичность, подразумевающая, что затраты должны быть меньше полученного результата, а разница между ними, т.е. эффект, оптимальным для данной ситуации.

Третье требование, предъявляемое к методам - обеспечение достаточной точности решения проблемы.

Наконец методы принятия решения должны быть достоверными, когда число ошибок не превышает некий приемлемый уровень. Чем он меньше, тем уже границы неопределенности и риска решения, поэтому необходимы надежные способы оценки последнего.

Что же нужно для успешного решения проблем?

**Во-первых**, своевременно заметить и проанализировать проблему, с тем, чтобы выяснить, что привело к ее возникновению, и на деле стремиться к ее решению.

**Во-вторых**, не тратить времени на ненужные решения, не влияющие на эффективность работы фирмы.

**В-третьих**, постоянно оценивать эффективность процесса принятия, а впоследствии и реализации решения.

**В-четвертых**, не принимать нескольких решений по одному и тому же вопросу.

**В-пятых**, привлекать к процессу принятия решения сотрудников, имеющих к ним отношение, уже на самых ранних этапах работы с учетом соответствия их квалификации степени сложности проблемы; обучать их необходимым образом и не забывать награждать за успехи.

**Классификация методов принятия решений.**

|  |
| --- |
| **Методы принятия решений**  |
| **Неформализованные**Примеры: * Интуиция
* Эвристика
* Опыт
* Промышленный шпионаж
* Невербальные методы
 | **Формализованные** 1. Методы прогнозирования.Примеры:анализ временных рядов, регрессионный анализ, авторегрессия.2. Методы оптимизации.Примеры: метод множителей Лагранжа, метод динамического программирования, метод ветвей и границ.3. Методы теории игр.4. Теория полезности.5. Теория нечетких множеств.  |

**Пример** практического использования одного из математических методов при принятии решения:

Компания на завтрашней ярмарке в случае *хорошей* погоды предполагает получить прибыль от продажи напитка “БУРАТИНО” в размере 100 лей, в случае, если пойдет *дождь*, убытки компании составят 20 лей, если будет *ветренно и пасмурно* – прибыль составит 77 лей. Согласно данным Гидрометцентра, вероятность хорошей погоды 0.5, дождливой 0.2, пасмурной 0.3.

На основе этих данных Менеджер используя методы математической статистики решает уравнения:

Y = 100\*0.5 + (-20)\*0.2 + 77\*0.3 = 69.1 лей.

И делает вывод, что на ярмарку нужно взять столько бутылок “БУРАТИНО”, сколько нужно, чтобы получить вышеозначенную прибыль.

Это один из самых простых примеров использования моделей для принятия решений. Для анализа же большинства проблем, особенно решения об осуществлении инвестиций, используются серьезные математические модели с применением компьютерной техники, вбирающие в себя огромное количество переменных и данных.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

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.

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

Этапы рационального решения 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.

На принятие решений, помимо всего, влияет масса внешних и внутренних обстоятельств, таких как ценностные ориентации менеджера, среда принятия решений и др.

Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие - как процесс, ведущий к появлению этого продукта. Правильно принимать решение - это область науки и может быть познана из книг. Принятие же правильных решений ­это область управленческого искусства. Способность и умение делать это развивается с опытом, приобретенным руководителем на протяжении всей жизни. Совокупность знания и умения составляют компетентность любого руководителя и в зависимости от уровня последнего говорят об эффективно или неэффективно работающем менеджере.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. М.: «Дело» 1992.

2. Кондэ Г. Развитие и совершенствование служб управления. М.: Прогресс, 1970.

3. Якокка Л. Карьера Менеджера. С-Пб. 1994

4. INTERNET

П
РИЛОЖЕНИЕ 1: Схема принятия решений

**CИТУАЦИЯ 1**

В начале весны 200 года Мне довелось присутствовать на заседании городского Совета в небольшом молдавском городке Сынжерея. Одним из вопросов повестки дня был вопрос об организации празднования очередного юбелея города. Городской Совет решил отметить эту дату, провести праздник, а заодно обеспечить пополнение городского бюджета. И вот сейчас, спустя два месяца, хотелось бы привести детали того обсуждения и описать процесс принятия решения городским Советом Сынжереи.

Надо было решить, где проводить праздник - на открытом воздухе или в здании городского Дома Культуры. Финансовый результат праздника зависит от погоды, которая будет в тот день. При хорошей солнечной погоде вся Сынжерея выйдет на улицы, праздничные мероприятия соберут массу участников, и городской бюджет пополнится солидной суммой. А если дождь? Сынжерейцы - патриоты своего города, и праздничные эстрады, качели и карусели не будут пустовать, но их посетителей, празднующих под зонтиками, будет, конечно, много меньше, чем в солнечную погоду.

**Второй вариант** - празднование в здании. Он явно выигрывает в случае дождя - праздновать под крышей явно лучше, чем под зонтиками. Однако в солнечную погоду многие жители Сынжереи предпочтут радоваться солнцу, гулять или работать в садах и огородах, но не праздновать в здании.

Итак, каждый из двух вариантов решения имеет плюсы и минусы. Для принятия решения потребовалась следующая количественная информация:

- насколько вероятна в день праздника солнечная погода и насколько - дождливая;

- каковы финансовые результаты праздника при различных вариантах сочетания погоды и места проведения (а таких сочетаний четыре: солнечно - проведение на открытом воздухе, праздник под дождем, в театре при солнце, в здании при дожде).

На первый вопрос Совет получил ответ от Гидрометцентра, на второй – от группы режиссеров праздника, бухгалтеров и представителей торговых фирм, также были учтены финансовые результаты прошлогодних праздников. Вкратце сведения, которыми владели Консильеры Сынжереи, сведены в **Таблицу 1**.

 **Таблица.1**. Прибыль города при различных вариантах проведения праздника (тыс.лей.)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Погода | Праздник на открытом воздухе | Праздник в театре |
|  |  |  |
| Солнечно ( 60 % ) | 100 | 75 |
|  |  |  |
| Дождь ( 40 % ) | 20 | 50 |

В Совете началась дискуссия.

- Надо получить побольше в самом плохом случае, - сказал осторожный Арапу[2](%22%20%5Cl%20%22sdfootnote2sym). - А хуже всего - при дожде, доходы по сравнению с солнечной погодой уменьшаются при любом нашем решении. При дожде на открытом воздухе заработаем 20 тысяч, а собравшись в театре - 50 тысяч. Значит, надо проводить праздник в театре - и как минимум 50 тысяч нам обеспечены.

- Нельзя быть таким пессимистом, - заявил горячий Мунтяну. - Чаще всего в нашем городе солнечно, дожди - лишь исключение. Надо быть оптимистами - исходить из того, что все пойдет, как мы хотим, будет солнечно, мы проведем праздник на открытом воздухе и получим 100 тыс. в бюджет Сынжереи.

- Как видно, и пессимист Арапу, и оптимист Мунтяну обсуждают крайние случаи - самую худшую ситуацию и самую лучшую. А надо подходить системно со всех сторон, учесть обе возможности, - начал выступление обстоятельный Иванов, бывший профессор-математик кишиневского университета, специалист по теории вероятностей. - Рассмотрим сначала первый вариант - праздник на открытом воздухе. Мы получим 100 тыс. в 60 % случаев (когда будет солнце) и 20 тыс. в 40 % случаев (при дожде), значит, в среднем 100 х 0,6 + 20 х 0,4 = 60 + 8 = 68 тысяч. А для второго варианта аналогичный расчет дает 75 х 0,6 + 50 х 0,4 = 45 + 20 = 65 тыс. Значит, надо проводить праздник на открытом воздухе.

Затем там стали выступать другие участники Совета, суть выступлений которых сводилась к тому, что нужно провести праздник так, чтобы его надолго запомнили, чтобы потом не жалеть об упущенных возможностях. Один из участников заявлял, что, если Они решат проводить торжества на открытом воздухе, а пойдет дождь, то получат 20 тыс. вместо 50 тыс. при решении, соответствующем погоде, т.е. упущенная выгода составляет 50 - 20 = 30 тыс. При праздновании в театре в случае солнечной погоды упущенная выгода составит 100 - 75 = 25 тыс., т.е. будет меньше. Значит, надо отмечать 500 лет Сынжереи в Доме Культуры.

- Подведем итоги, - взял слово председательствующий Молкочан. - Выступили все, каждый привел убедительные доводы в пользу того или иного решения. Мнения разошлись. Будем голосовать.

Результаты голосования - 15 Консильеров за торжество на открытом воздухе, 8 - за проведение его в Доме Культуры. Решение принято - Юбилей Сынжереи будет отмечаться на открытом воздухе.

**Ситуация 2**

Следующии ситуации основаны также на реальных событиях, но происходивших уже в США в 20-х годах нашего века. Решения, принятые Людьми в нижеизложенных примерах позволили их компаниям стать наиболее развитыми в США.

Теодор Вейл, один из известный великих американских бизнесменов, был, вероятно, наиболее эффективным специалистом по принятию решений во всей истории бизнеса Соединенных Штатов. В качестве президента компании "Белл телефоун систем", начиная с 1910 года и до середины двадцатых годов, Вейл сумел превратить свою компанию в крупнейшую в мире частную корпорацию, одну из наиболее преуспевающих и имеющих огромный потенциал роста. Государственное владение телефонной сетью воспринимается в Соединенных Штатах как должное. Но та часть североамериканского континента, которая обслуживается системой "Белл" (сами Соединенные Штаты и две наиболее густонаселенные канадские провинции Квебек и Онтарио), является единственной развитой зоной в мире, где телефонная связь не находится в ведении государства. "Белл" является единственным предприятием в сфере коммунальных услуг, которое, несмотря на весь имевшийся риск, оказалось способным выйти в лидеры и продолжать развиваться, уже будучи монополистом в своей области и достигнув уровня насыщения на первоначальном рынке. Объяснение тому кроется в четырех стратегических решениях, выработанных Вейлом на протяжении почти двадцати лет. Вейл пришел к выводу, что телефонная система должна иметь какие-то свои специфические качества для того, чтобы оставаться в частной собственности и под автономным управлением. По всей Европе правительства управляли телефонной сетью без особых проблем и риска. Попытки сохранить "Белл" как частную компанию, оказывая сопротивление национализации, были бы только оттяжкой времени. Более того, чисто защитная позиция могла привести лишь к самопоражению. Была нужна такая политика, которая бы позволила частной компании "Белл" отстаивать интересы общества с большей силой, чем это могло делать любое государственное учреждение. Вейл сумел найти такую политику - предвосхищение и удовлетворение запросов потребителей. "**Наше дело - оказывание услуг клиентам**" - таков был девиз Вейла с момента его прихода в компанию. В то время такая позиция воспринималась как настоящая ересь. Но Вейл не ограничивался проповедями о предназначении компании как производителя услуг для населения и о задачах руководителей продумывать структуру таких услуг и обеспечивать поступление прибыли. Он постарался сделать так, чтобы мерилом деятельности руководства компанией была бы не прибыль, а объем выполненных услуг. Руководители стали напрямую ответственны за результаты оказываемых услуг. В обязанности высшего руководства входили организация и финансирование компании так, чтобы услуги, оказываемые на высоком уровне, приносили бы еще и оптимальные финансовые результаты. Примерно в то же время Вейл понял, что всеамериканская телекоммуникационная монополия не может быть предпринимательской структурой в ее традиционном понимании, то есть абсолютно свободным частным предприятием. Он признал государственное регулирование как единственную альтернативу государственной собственности. Эффективное, честное и принципиальное государственное регулирование было поэтому в интересах компании "Белл". Государственное регулирование, о котором хотя и было известно в Соединенных Штатах, не имело там большого влияния. Оппозиция деловых кругов, имея мощную поддержку со стороны судебных органов, делала все возможное, чтобы выхолостить существующее законодательство. Сами же комиссии по государственному регулированию испытывали недостаток в кадрах и средствах. Вейл поставил перед своей компанией задачу сделать регулирование эффективным. Эта задача была поставлена как приоритетная перед руководителями дочерних региональных компаний. В их обязанности входила переукомплектация органов регулирования и выработка новых концепций регулирования и оценки, которые были бы справедливы, точны и служили интересам клиентов. Одновременно эти концепции должны были не мешать компании "Белл" осуществлять свои цели. Руководство головной компании набиралось из числа президентов дочерних предприятий. Таким образом обеспечивалось позитивное отношение к регулированию всей компанией. **Третье решение** Вейла заключалось в создании одного из наиболее успешных научных учреждений в промышленности - Лаборатории Белла. Как и в предыдущем случае, Вейл здесь начал с обеспечения жизнеспособности частной монополии. Но он еще задался целью повысить конкурентоспособность такой монополии. Было очевидно, что ожидать достойной конкуренции со стороны другого поставщика, предлагающего аналогичный продукт или удовлетворяющий аналогичный запрос, не приходилось. В то же время без настоящей конкуренции такая монополия начала бы затвердевать и терять способность к росту и трансформации. Вейл заключил, что даже в условиях монополии можно сделать так, чтобы будущее вступало в конкурентную борьбу с настоящим. В технической отрасли, каковой является телекоммуникация, будущее за более качественными и разнообразными технологиями. А Лаборатория Белла, развивавшаяся по этому принципу, конечно же, не была первой специализированной научно-исследовательской организацией в мире. Но она была первым отраслевым исследовательским учреждением, созданным для того, чтобы вытеснять настоящее как нечто отжившее, каким бы прибыльным и эффективным оно ни казалось. Когда во время первой мировой войны Лаборатория Белла окончательно сформировалась, она ошеломила всех своей инновационностью. Даже в настоящее время лишь очень немногие бизнесмены понимают, что исследования, для того чтобы быть продуктивными, должны быть "дезорганизаторами", создателями будущего и врагами настоящего. В большинстве промышленных лабораторий все еще доминируют "защитные исследования", направленные на увековечивание настоящего. С самого начала своего существования Лаборатория Белла стремилась не заниматься такого рода исследованиями. Последние десять - пятнадцать лет подтвердили правильность концепции Вейла. Научно-исследовательское отделение Лаборатории Белла начало с распространения телекоммуникационной технологии на весь североамериканский континент, так что в нем появился как бы единый автоматизированный коммутатор. Далее системы Белла проникли в те области, о которых ранее не мечтали ни Вейл, ни его сподвижники. Речь идет о передаче телевизионных программ и компьютерной информации, а также о подключении к спутникам связи. Все эти три направления являются наиболее перспективными в индустрии связи. Научно-технические разработки, сделавшие возможными эти новейшие передающие системы, в значительной степени были рождены в стенах Лаборатории Белла. Это касалось как научных теорий, таких как теория математической информации, так и новых видов продукции и процессов, включая транзисторы, компьютерную логику и проектирование. Наконец, уже к концу своей карьеры, в первой половине двадцатых годов, Вейл изобрел массовый рынок капитала, и опять же для того, чтобы обеспечить выживание своей компании как частного предприятия. Производственные предприятия часто переходят под контроль государства потому, что им не всем удается привлечь необходимые им средства. Именно неудачные попытки привлечь необходимые инвестиции в основном способствовали передаче европейских железных дорог в руки государства в период между 1860 и 1920 гг. Неспособность привлечь необходимый для модернизации капитал, без сомнения, сыграла большую роль в национализации угольной промышленности и электроэнергетики в Великобритании. Она явилась одной из основных причин национализации электроэнергетической промышленности на европейском континенте в инфляционный период, последовавший после окончания первой мировой войны. Предприятия по выработке электроэнергии, оказавшись неспособными повысить свои тарифы для компенсации обесценивания валют, не могли больше привлекать средства для своей модернизации и расширения. Мы не знаем, насколько глубоко вникал Вейл в эту проблему. Но, вне всякого сомнения, он отчетливо видел, что его компания нуждалась в последовательном и стабильном вливании колоссальных сумм, которые нельзя было добыть на существующих в то время рынках капитала. Другие предприятия, входившие в систему обслуживания, особенно действовавшие в области выработки электроэнергии, старались сделать инвестиции в свои ценные бумаги привлекательными для единственного и массового агента - спекулянта. Они основывали холдинговые компании, которые придавали обычным акциям материнских компаний характер привлекательный именно для спекулянтов, в то время как производственные потребности удовлетворялись в основном за счет заемных средств из таких традиционных источников, как страховые компании. Вейл быстро сумел разглядеть всю ущербность подобной финансовой политики. Обыкновенные акции АТТ (название телефонной Компании), которые Вейл внедрил для того, чтобы разрешить свои проблемы, в начале двадцатых годов не имели ничего общего со спекулятивными акциями, разве что такую же юридическую форму. Они задумывались как гарантия для всех желающих, для "тети Салли", то есть для нарождающихся средних слоев общества, которые уже могли отложить кое-что для инвестирования, но не имели достаточных средств для того, чтобы сильно рисковать. Такие акции со своими почти гарантированными дивидендами напоминали процентные облигации, выпускаемые для вдов и сирот. В то же время это были обыкновенные акции, дающие надежды на приращение капитала и защиту от инфляции. Когда Вейл изобрел этот финансовый инструмент, инвестора типа "тети Салли" еще практически не существовало. Средний класс, способный приобрести обыкновенные акции любого вида, еще только возникал как устойчивый слой и все еще следовал старой привычке вкладывать деньги в сберегательные банки, страховые полисы и закладные. Те, чьи горизонты были несколько шире, устремлялись на спекулятивные фондовые биржи, которые начали открываться в двадцатых годах. Вейл превратил слой этого типа в инвесторов и мобилизовал их сбережения как для их собственной выгоды, так и выгоды своих компаний. Только лишь эта схема позволила компании "Белл" собрать сотни миллиардов долларов, которые затем были инвестированы в мероприятия, проводившиеся во второй половине столетия. Все это время обыкновенные акции АТТ служили основой инвестиционного планирования, касающегося средних слоев общества Соединенных Штатов и Канады. Опять же, эта идея была реализована способами, предложенными Вейлом. Освободившись от зависимости Уолл-стрит, компания "Белл" являлась все эти годы своим собственным банкиром и андеррайтером. Естественно, что прежде всего решения Вейла касались проблем, стоящих перед ним самим и перед его компанией. Но это были эффективные решения, достойные распространения.

**Ситуация 3**

В этом отношении весьма примечателен пример Альфреда Слоуна-младшего. Слоун, превративший "Дженерал моторс" в крупнейшее в мире промышленное предприятие, приступил к исполнению обязанностей главы компании в 1922 году, когда карьера Вейла была уже близка к завершению. Он был совершенно другим человеком, принадлежавшим к другому времени. Однако решение Слоуна, касавшееся децентрализации организационной структуры "Дженерал моторс" (Компания, производящая автомобили) и выдвинувшее его в ряды наиболее талантливых руководителей, было аналогично основным решениям Теодора Вейла, принятым им несколько ранее в отношении компании "Белл-телефоун-систем". Как пишет Слоун в своей книге My Years with General Motors (New York, Doubleday, 1964), компания, которую он принял в 1922 году, представляла собой некий вольный союз удельных князьков. Каждый из них руководил подразделением, которое лишь несколько лет назад было его собственным предприятием и которым он продолжал управлять как своей собственностью. Имелось два достаточно испробованных варианта подхода к данной ситуации. Первое - это избавиться от людей с четко независимой ориентацией сразу после того, как они продали свои компании. Альтернативным решением было оставить прежних владельцев на командных должностях с минимальным вмешательством в их деятельность со стороны нового центрального департамента. Это было "анархией, сдерживаемой корпоративными интересами", при которой делалась ставка на то, что индивидуальные финансовые интересы отдельных руководителей заставят их действовать на благо всей организации. Слоун понимал, что большой бизнес нуждается в единстве действий, централизованном регулировании и высшем руководстве, обладающем широкими полномочиями. Одновременно большой бизнес нуждается в энергии людей, их энтузиазме и четкой работе. Ему было ясно и многое другое. Оперативным руководителям должна быть предоставлена свобода маневра. Они должны быть ответственны за все то, что происходит на вверенном им участке. Им необходимо дать возможность показать, на что они способны, и оценивать их по заслугам. Все это, как быстро понял Слоун, становилось еще более важным по мере ухода в отставку ветеранов компании, что вызывало необходимость подготовки собственного сильного управленческого состава. До Слоуна эта проблема рассматривалась всеми как проблема личностей, разрешаемая в процессе борьбы за власть, в результате которой побеждал кто-то один. Слоун же видел ее решение в структурной перестройке, децентрализации, которая бы сбалансировала местную автономию в операциях с централизованным регулированием направления и политики. В решениях Слоуна и Вейла много общего, хотя они и относятся к совершенно разным областям и привели к особым результатам. Эти два руководителя рассматривали свои проблемы на высочайшем концептуальном уровне. Они оба тщательно анализировали свои решения, а уж затем вырабатывали принципы подхода к ним. Другими словами, их решения были спорными. Все пять решений напрямую противоречили всему тому, что было "всем известно" в то время. Интересно, что поначалу совет директоров компании "Белл систем" не утвердил Вейла на посту президента. Его концепция обслуживания как основная задача компании казалась почти сумасшедшей всем тем, кто "знал", что единственной целью деятельности является извлечение прибылей. Его уверенность в том, что регулирование пойдет на пользу компании и, более того, является фактором ее выживания, казалась глупой и даже аморальной тем людям, кто "знал", что регулирование - это "ползучий социализм" и с ним надо бороться всеми силами. Только годы спустя, уже после 1900 года, когда эти люди были совершенно справедливо напуганы нарастающей волной требований национализации телефонной сети, они обратились к Вейлу с просьбой возглавить компанию. Но его решение вкладывать деньги в преобразование процессов и технологий, дававших огромную прибыль компании, и организация с этой целью крупной исследовательской лаборатории, а также его отказ следовать новейшим веяниям финансирования в создании спекулятивной структуры капитала все же воспринимались советом директоров крайне отрицательно. Подобно этому, схема децентрализации Альфреда Слоуна была в то время совершенно неприемлема и, казалось, противоречила тому, что было "всем хорошо известно". Но с годами она доказала свою жизнеспособность и эффективность.

[1](%22%20%5Cl%20%22sdfootnote1anc) В схематичной форме этапы принятия решений представлены в приложении 1

[2](%22%20%5Cl%20%22sdfootnote2anc) Фамилии вымышленные