

Министерство образования и науки Российской Федерации
ГОО ВПО «Гамбовский государственный технический университет»

Н.В. Злобина

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Утверждено Ученым советом университета
в качестве учебного пособия



Гамбов
Издательство ТГТУ
2007

УДК 658(075)
ББК У291.21я73
368

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой «Экономика и менеджмент»
Орловской региональной академии государственной службы
А.М. Ажлуни

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры менеджмента Мордовского государственного
университета имени Н.П. Огарева
М.Ш. Салимов

Злобина, Н.В.

368 Управленческие решения : учебное пособие / Н.В. Злобина. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 80 с. – 100 экз. – ISBN 978-5-8265-0669-1.

Раскрываются сущность и природа управленческих решений, их роль в системе менеджмента; представлена структура и технология принятия управленческих решений; рассматриваются различные методы и модели принятия управленческих решений; выделены особенности разработки, принятия и реализации решений в условиях неопределенности и риска; определены ответственность и особенности контроля за ходом реализации решений в организации.

Предназначено для студентов среднего и высшего профессионального образования, изучающих курс «Управленческие решения», преподавателей, а также для специалистов, интересующихся проблемой разработки, принятия и реализации управленческих решений.

УДК 658(075)
ББК У291.21я73

ISBN 978-5-8265-0669-1

© ГОУ ВПО «Тамбовский государственный
технический университет» (ТГТУ), 2007

Учебное издание

ЗЛОБИНА Наталья Васильевна

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Учебное пособие

Редактор В.Н. Митрофанова
Компьютерное макетирование Е.В. Короблевой

Подписано в печать 29.12.07.
Формат 60 × 84/16. 4,65 усл. печ. л. Тираж 100 экз. Заказ № 836

Издательско-полиграфический центр
Тамбовского государственного технического университета
392000, Тамбов, Советская, 106, к. 14

Н.В. ЗЛОБИНА

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

ИЗДАТЕЛЬСТВО ТГТУ

ВВЕДЕНИЕ

Реальные ситуации, которые складываются в современной общественно-политической и экономической жизни общества, можно охарактеризовать как достаточно сложные. Современные руководители должны обладать знаниями, умениями и навыками, позволяющими не только адекватно реагировать на изменения управленческих ситуаций, но и предвидеть их. В этой связи важнейшая роль в процессе управления отводится разработке и реализации обоснованных управленческих решений.

Разработка управленческого решения – один из наиболее важных управленческих процессов. От его эффективности в значительной степени зависит успех всей организации. Профессиональный менеджер должен владеть технологиями выработки, принятия, реализации управленческих решений, без которых эффективное управление организацией в сложной экономической обстановке практически невозможно. В этой связи актуальность, своевременность и перспективность учебного пособия не вызывает сомнений.

Структурно учебное пособие «Управленческие решения» состоит из следующих глав.

В первой главе «Решения в системе менеджмента» раскрыта роль данного курса в системе подготовки менеджеров, сущность и природа управленческих решений в системе управления организацией; осуществлена классификация управленческих решений согласно различным классификационным признакам, а также рассмотрены основные требования, предъявляемые к управленческим решениям.

Вторая глава «Технология принятия управленческих решений» раскрывает особенности принятия управленческих решений в организации, процесс принятия решений и его структуру, а также модели процесса принятия управленческих решений.

Третья глава «Методы принятия управленческих решений» посвящена рассмотрению различных методов и моделей принятия управленческих решений, в том числе экспертных методов.

В четвертой главе «Принятие решений в условиях неопределенности и риска» раскрываются сущность неопределенности и риска, основные причины их образующие, дана классификация рисков в организации.

Пятая глава «Ответственность и реализация управленческих решений» раскрывает сущность и виды ответственности при реализации управленческих решений, особенности контроля за ходом реализации и эффективностью реализации управленческих решений.

1. РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Сущность и классификация управленческих решений

Каждому из нас ежедневно приходится десятки раз что-то выбирать (не всегда, правда, задумываясь об этом), на собственном опыте развивая способности и приобретая навыки принятия решений. Примеров можно привести множество: выбор одежды из имеющегося гардероба, выбор блюд из предложенного меню, выбор наиболее удобного транспортного маршрута, выбор места проведения отдыха, выбор специальности при получении профессионального образования, выбор вида банковского вклада и т.д.

Любому поступку индивида или действию коллектива предшествует предварительно принятое решение. Решения являются универсальной формой поведения как отдельной личности, так и социальных групп. Эта универсальность объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности. Однако, несмотря на универсальность решений, их принятие в процессе управления организацией существенно отличается от решений, принимаемых в частной жизни.

Что же отличает управленческие (организационные) решения?

- Цели. Субъект управления (будь то индивид или группа) принимает решение исходя не из своих собственных потребностей (хотя их влияние и играет определенную роль), а в целях решения проблем конкретной организации.

- Последствия. Частный выбор индивида сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей. Менеджер, особенно высокого ранга, выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и её работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей. Если организация велика и влиятельна, решения ее руководителей могут серьезно отразиться на социально-экономической ситуации целых регионов. Например, решение закрыть нерентабельное предприятие компании может существенно повысить уровень безработицы.

- Разделение труда. Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет, то в организации существует определенное разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие (исполнители) – реализацией уже принятых решений.

- Профессионализм. В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решений – гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Далеко не каждый сотрудник организации, а только обладающий определенными профессиональными знаниями и навыками наделяется полномочиями самостоятельно принимать определенные решения.

Таким образом, управленческое решение – это выбор оптимальной альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции с учетом факторов внешней и внутренней среды организации и направленный на достижение целей организации.

Любая теория включает классификацию объекта исследования, т.е. выделения однотипных групп.

Классифицировать управленческие решения можно следующим образом (табл. 1.1).

1.1. Классификация управленческих решений

Управленческие решения	
По функциональной направленности	планирующие организационные активизирующие координирующие контролирующие информирующие
По организации	индивидуальные коллегиальные корпоративные
По причинам	неожиданные: ситуационные и инициативные плановые: по предписанию, программные, сезонные
По степени повторяемости	традиционные нетрадиционные инновационные
По масштабам воздействия	общие частные
По времени действия	стратегические тактические оперативные
По срокам реализации	долгосрочные среднесрочные краткосрочные
Управленческие решения	
По характеру разработки и реализации	уравновешенные импульсивные инертные рискованные осторожные
По методам переработки информации	алгоритмические эвристические
По количеству критериев	однокритериальные многокритериальные
По направлению воздействия	внешние внутренние
По формам применения	единоличные коллегиальные
По сфере воздействия	глобальные локальные
По способу фиксации	письменные устные
Характер информации	детерминированные вероятностные

Рассмотрим классификацию более подробно.

Функциональная направленность определяется общей функцией управления, которая инициирует разработку управленческих решений. Решения могут разрабатываться для осуществления плановых мероприятий – планирующие решения. В этих решениях определяются необходимые параметры для стратегического или тактического планирования деятельности организации. Большая группа управленческих решений посвящена организационным проблемам правления организации, (например совершенствованию организационной структуры управления) – это организационные управленческие решения. Для эффективного управления персоналом разрабатываются решения по различным аспектам активизации деятельности работников организации – это активизирующие управленческие решения. Координирующие управленческие решения необходимы для согласования изменяющихся условий внешней и внутренней среды для обеспечения координации в деятельности организации, (например, решения связанные с изменениями закупочно-сбытовой политики организации, изменениями в штатном расписании). Контролирующие управленческие решения направлены на

обеспечение своевременного выполнения производственных планов и намеченных рубежей развития (например, решения о методике проведения внутреннего аудита, бухучета и контроля исполнения распоряжений). Информационные управленческие решения направлены на упорядочение информационного поля для работников организации и предоставления им необходимой информации (например, информационное письмо руководителя организации персоналу с сообщением о своей поездке на экономический форум в г. Давос).

Процесс организации разработки и реорганизации управленческих решений базируется на выборе приоритета в индивидуальном или коллегиальном (групповом) подходе. Индивидуальный подход к разработке управленческих решений весьма характерен для организаций. Данный подход требует от руководителя уверенности в своих силах, профессионализма и творческого подхода. На разработку таких решений требуется меньше времени. Разработчик данного вида решений несет персональную ответственность за результаты его выполнения. Групповой подход к разработке управленческих решений характеризуется большей обоснованностью, разработкой оригинальных подходов, причастностью разработчиков к его выполнению. При данном подходе увеличивается время подготовки решения. Данный подход ограничивает руководителей в свободе выбора управленческих решений и требует соблюдения баланса интересов, участвующих в его разработке специалистов. Корпоративными называют решения, которые принимаются как отдельными лицами, так и коллегиально (т.е. часть решения принимается отдельным лицом).

Причины, влияющие на разработку управленческих решений, весьма разнообразны, но сводятся к двум группам: неожиданные и плановые. К неожиданным управленческим решениям относятся ситуационные и инициативные, а к плановым – решения по предписанию, программные и сезонные. Ситуационные решения вызваны событиями, которые могут нарушить запланированный ход деятельности организации. Решения данного вида относятся к повседневным решениям руководителя. Инициативные решения – это творческий вклад руководителя в деятельность организации в рамках данных ему полномочий. Данные решения должны дополнять основные решения вышестоящих руководителей – в организации все должно быть ориентировано на одну цель. Управленческие решения по предписанию входят в функциональные обязанности нижестоящего руководителя и определяются соответствующими регламентами. Программные управленческие решения представляют собой программно-целевой технологический процесс, по которому руководитель в заданное время должен принимать решение о дальнейшей работе своего подразделения, пополнении ресурсов и т.д. Сезонные управленческие решения – более устойчивые по времени, чем программные, связаны с календарными датами, (например, к весне – подготовка графика отпусков, к осени – решения о проведении работ по утеплению помещений и т.д.).

Повторяемость выполнения управленческих решений важна для правильной установки нормы управляемости в организации. Традиционные решения – это решения, встречавшиеся ранее в практике управления. В данном случае необходимо лишь произвести выбор из уже имеющихся альтернатив. Нетрадиционными называют такие решения, для решения которых необходим поиск новых альтернатив. Инновационные решения обычно касаются процесса реструктуризации и реформирования организации для повышения ее конкурентоспособности – это комплексные решения и их трудоемкость еще выше, чем у нетрадиционных.

Масштаб воздействия управленческих решений может ограничиваться одним человеком, одним коллективом или это весь коллектив организации. Каждое решение имеет целевую направленность, которая и определяет объекты управленческих решений. Если решения разрабатывается для обязательного исполнения всем персоналом – такие решения называются общими. А частным называется решение, разработанное для одного человека, (например, незачем объявлять выговор работнику с обязательным ознакомлением всех сотрудников организации, а вот вынесение благодарности работнику целесообразно довести до сведения всех сотрудников).

Время действия решения определяется его важностью. Выделяют стратегические, тактические и оперативные управленческие решения. Стратегические решения разрабатываются на длительный срок (5...10 лет) с охватом ключевых элементов организации (персонал, структура, производство и т.д.). Тактические решения являются инструментарием для стратегических решений и разрабатываются на меньший период (1...3 года) с охватом части ключевых элементов организации. Оперативные решения разрабатываются при возможности или возникновении ситуаций меняющих ход реализации тактических решений. Оперативные управленческие решения являются кратковременными.

По срокам реализации существуют долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные решения. Результаты осуществления перспективных долгосрочных решений могут быть на несколько лет. Если же между принятием решения и завершением его реализации пройдет сравнительно короткий срок – решение будет краткосрочным.

Характер разработки и реализации управленческих решений сильно зависит от личностных характеристик человека. Их можно подразделить на следующие группы: уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные. Уравновешенные решения принимают люди, внимательно и критично относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Такие люди обычно до принятия решения имеют сформулированную идею. Импульсивные решения принимаются управленцами, которые легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить и оценить. Решения в данном случае оказываются недостаточно обоснованными и надежными, т.е. принимаются «рывками». Инертные решения – результат осторожного поиска. В них преобладают контрольные и уточняющие действия над генерированием идей, в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство. Они слабо активизируют персонал на их выполнение. Рискованные решения принимаются без обоснования действий руководителем, который уверен в своих силах. Обычно такие руководители имеют хорошие тылы в виде постоянно поддерживающих их вышестоящих руководителей или подчиненных. Они не боятся любых опасностей. Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки руководителем всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу, большим количеством согласований.

По методам обработки информации решения подразделяются на алгоритмические и эвристические. Алгоритмические решения предполагают строгую формализацию выполнения процедур и операций на основе правил, алгоритмов, формул, статистических данных (например, расчет экономической эффективности нового производства должен осуществляться по разработанным алгоритмам). Но в управлении не все можно измерить количественно. Что-то оценивается качественно. Обработать и оценить информацию можно исходя из интуиции, обобщений, представлений, опыта, ассоциаций. Путем

беседы, обсуждения, задавания наводящих вопросов можно получить новую информацию от клиента, партнера. Такие решения называются эвристическими.

Определение числа критериев для оценки вариантов (альтернатив) управленческих решений – трудная задача. В качестве критериев могут быть такие параметры, как комфортность на рабочем месте: свет, тепло и т.п. Простые управленческие решения обычно сравниваются по одному критерию и называются однокритериальными, а сложные – по нескольким и называются соответственно многокритериальными.

По направлению воздействия управленческие решения подразделяются на решения нацеленные, на внутреннюю или внешнюю среду организации, т.е. внутренние и внешние решения.

По форме принятия управленческие решения могут быть единоличными и коллегиальными. Единоличными называются решения, которые принимает один человек. Групповые или коллективные решения называются коллегиальными (в условиях рыночных отношений все чаще возникают ситуации и проблемы, решение которых требует комплексного анализа, т.е. участия группы специалистов).

По сфере воздействия подразделяют управленческие решения на глобальные и локальные. Решения, которые сказываются на каком-либо одном подразделении организации или нескольких, называется локальным, а решения, влияющие на работу организации в целом, называются глобальными.

Способ фиксации управленческих решений может быть устный или письменный. Письменные решения руководители предоставляют для правовой экспертизы и в дальнейшем для исполнения. Устные управленческие решения тоже имеют правовую силу, и их можно обжаловать в суде, если имеются хотя бы два человека, слышавших эти решения.

В зависимости от степени полноты и достоверности информации, которой располагает менеджер, управленческие решения могут быть детерминированными (принятыми в условиях определенности) или вероятностными (принятыми в условиях неопределенности и риска). Детерминированные решения принимаются при наличии полной достоверной информации в отношении решаемой проблемы (например, решение о выпуске нового вида товара предполагает, что руководитель знает (на ближайшую перспективу) уровень производства, так как стоимость арендной платы, строительных материалов и рабочей силы можно рассчитать достаточно точно). К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, их вероятность известна и измеряется от 0 до 1. Если нет информации о проблеме, то можно попытаться получить дополнительную информацию и еще раз проанализировать проблему с целью уменьшить ее новизну и сложность. Когда не хватает времени и/или средств то сбор дополнительной информации, при принятии решений приходится полагаться на прошлый опыт и интуицию.

1.2. Управленческое решение как психологический процесс

В процессе разработки, принятия и реализации решений деятельность лиц, их принимающих, объективно представляет собой целостную систему, которая имеет собственные логику и закономерности. В данном случае речь идет об осознанных решениях. Именно их рассматривают как предмет исследования большинство авторов.

Однако, как показывает практика, человек достаточно часто принимает решения в стрессовых состояниях сознания и претворяет их в жизнь, не до конца осознавая процесс своей деятельности. В процессе принятия решений проявляется также присущая человеку ограниченная рациональность выбора вследствие ограниченной возможности оперативной обработки информации, неосуществимости строго рациональных процедур разработки альтернатив решения, влияния социальных и эмоционально-личностных факторов.

Среди особенностей процесса принятия решения психологи отмечают следующие характеристики:

1. Комплексность, синтетичность образования видов традиционно выделяемых психических процессов, базирующихся на интегративном принципе его организации. Последний регулирует необходимую меру и форму включения каждого из психических процессов (когнитивных, эмоциональных, волевых, мотивационных) в подготовку решения, а также степень их развернутости и направленности в зависимости от вида и сложности самого решения.

2. В операционно-действенном аспекте процессы принятия решений выступают как комплекс когнитивных, программных, оценочных и других компонентов психики лиц, принимающих решения, реагирующих на окружающую ситуацию, внутренние ресурсы и функциональное состояние.

3. Основным принципом организации психических процессов является структурно-уровневый, на основе которого складывается целостная иерархия этих процессов.

4. Процесс принятия решений выступает как интегральный в отношении своего компонентного и операционного состава; выделяется совокупность «единиц» (составляющих) этого процесса: информационная основа, критерии, правила, альтернативы, способы, гипотезы и др.

5. Конечная результативность решений определяется содержанием этих компонентов, зависит от их полноты и адекватности.

Важным аспектом исследования процессов принятия решений является изучение влияния групповой дискуссии на разработку и результаты решения. Особую роль в связи с этим играют два важных противоположных феномена: «схождение» – сближения мнений, суждений, позиций членов группы в ходе дискуссии, а также «расхождение» – поляризации мнений и суждений. Эти феномены характеризуют две стороны одного и того же явления и указывают на возможность разной направленности динамики индивидуальных позиций при их столкновении в ходе групповой дискуссии. «Знак» динамики (сближение или поляризация) зависит от характеристик группы, особенностей проблемы и условий ее решения.

Особое место по значимости и многообразию конкретных проявлений в процессе принятия совместных решений занимает «эффект состава». Под ним понимается устойчивая зависимость особенностей процесса принятия решений в группе от ее количественного и качественного состава. Так, исследования зависимости продуктивности совместных решений от количества членов группы показали, что слишком малые и слишком большие размеры группы отрицательно сказываются на ее решениях. Наиболее эффективны группы численностью четыре – восемь человек, однако эта оптимальная величина

вариативна и в свою очередь зависит от таких факторов, как структура группы, ее зрелость, компетентность ее членов и, конечно, характер решаемой задачи.

Влияние качественных характеристик группы проявляется как зависимость эффективности ее работы от степени ее однородности. При этом установлено, что продуктивность процесса разработки решения снижается не только в неоднородных группах (в силу проблем совместимости, различных позиций и установок ее членов), но и в максимально однородных группах. В последнем случае на принимаемые решения отрицательно влияет отсутствие необходимого разнообразия мнений, подходов, альтернатив. Кроме того, именно однородность группы является предпосылкой возникновения корпоративной замкнутости. Действие эффекта «состава» влияет в итоге на такие важнейшие параметры совместных решений, как время их разработки, качество и эффективность.

1.3. ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К УПРАВЛЕНЧЕСКИМ РЕШЕНИЯМ

Рассматривая процесс принятия решений как последовательность двух взаимосвязанных, но в то же время самостоятельных стадий – разработки решения и его реализации – необходимо отметить в соответствии с этим две модификации управленческого решения: теоретически найденного и практически реализованного. По отношению к первому следует применять понятие «качество», а ко второму – эффективность. Таким образом, качество управленческого решения возможно и необходимо оценивать еще на стадии его принятия, не дожидаясь получения фактического результата, используя для этого совокупность характеристик, выражающих основные требования к решению. Другими словами, качество управленческого решения – это степень соответствия параметров выбранной альтернативы решения определенной системе характеристик, удовлетворяющая его разработчиков и потребителей и обеспечивающая возможность эффективной реализации. К числу таких характеристик следует отнести:

- научную обоснованность;
- своевременность;
- непротиворечивость;
- адаптивность;
- реальность.

Рассмотрим их подробнее.

Научная обоснованность решения определяется прежде всего степенью учета как закономерностей функционирования и развития объекта управления, так и тенденций развития экономики и общества в целом. Другим важнейшим фактором, обуславливающим научную обоснованность управленческого решения, является компетентность лица, принимающего решение (ЛПР). Менеджер может быть компетентным и в состоянии принять высококачественное решение, а также реализовать его эффективно лишь в том случае, если он обладает специальными знаниями в той области деятельности, которой руководит. Решение будет компетентным, если в нем достаточно полно отражены цели и задачи управления конкретным объектом в сочетании со знанием природы и специфики этого объекта, а также тенденций его развития во взаимодействии с окружающей средой. Кроме того, знание дела, конкретного объекта и решаемой проблемы должно дополняться знанием менеджмента и, в частности, теории принятия решений.

Обоснованным может быть лишь то решение, которое принято на основе достоверной, систематизированной и научно обработанной информации, что достигается использованием научных методов разработки и оптимизации решений.

Таким образом, научная обоснованность решения обеспечивается следующими основными факторами:

- учетом требований объективных экономических законов и закономерностей;
- знанием и использованием тенденций развития объекта управления;
- наличием полной, достоверной и научно обработанной информации;
- наличием специальных знаний, образования и квалификации у ЛПР;
- знанием и применением ЛПР основных рекомендаций менеджмента и теории принятия решений.

Научная обоснованность управленческого решения требует универсальности познаний ЛПР, что связано с нарастающей сложностью и все более комплексным характером решаемых проблем и последствий принимаемых решений. Очевидно, что удовлетворение этого требования приводит к все более широкому распространению коллегиальных форм принятия решений.

Непротиворечивость. Единство управления современными сложными организациями, осуществляемого глубоко специализированным аппаратом, не может достигаться иначе, чем последовательностью взаимодополняющих, непротиворечивых частных решений, носящих целеполагающий, организующий, мотивирующий, контролирующий и регулирующий характер. То, чем в действительности руководствуются исполнители, обычно есть их обобщенное представление о решениях, заданиях, инструкциях и нормативах, доведенных до них разными органами управления и менеджерами и в разное время. Положение осложняется тем, что прогнозные сценарии развития объекта управления, как правило, отсутствуют, и аппарат управления реагирует только на текущие проблемы. Кроме того, каждый менеджер, принимая решение, преследует и свои собственные цели и интересы, что требует оценки каждого из разрабатываемых решений с позиции интересов организации в целом. Все это свидетельствует об огромной важности непротиворечивости и согласованности управленческих решений. При этом следует различать внутреннюю непротиворечивость решения, под которой понимается соответствие целей и средств их достижения, а также соответствие сложности решаемой проблемы и методов разработки решения, и непротиворечивость внешнюю – преемственность решений, их соответствие стратегии, целям организации и ранее принятым решениям (действия, необходимые для реализации одного решения, не должны мешать выполнению других). Достижение сочетания этих двух условий и обеспечивает согласованность и непротиворечивость управленческого решения.

Своевременность. Качество решения многих проблем очень часто определяется его своевременностью. Даже оптимальное решение, рассчитанное на получение наибольшего экономического эффекта, может оказаться бесполезным,

если будет принято поздно. Более того, оно может даже принести определенный ущерб. Таким образом, фактор времени оказывает существенное влияние на содержание управленческого решения.

Если необходимость обоснованности и непротиворечивости решения увеличивает время, затрачиваемое на его разработку, то требование своевременности, оперативности, напротив, существенно ограничивает этот период.

Адаптивность. Фактор времени, существенно влияющий на процесс принятия решений, диктует необходимость выполнения еще одного условия, определяющего качество управленческого решения, – адаптивности. Не следует забывать, что решение всегда носит временный характер. Срок его эффективного действия может быть принят равным периоду относительной стабильности проблемной ситуации, на разрешение которой оно направлено, и за пределами этого периода решение может превратиться в свою противоположность – не способствовать разрешению проблемы, а обострять ее. В связи с этим окончательное разрешение проблемы «раз и навсегда» не представляется возможными. Качество выбранной альтернативы следует оценивать с учетом того, что через некоторое время, возможно, придется корректировать действующее или принимать новое решение. Управлять нужно так, чтобы оставалась определенная свобода выбора решений в будущем, когда ситуация изменится и будет разрабатываться новое решение. Между тем недостаток многих решений в том и заключается, что они не учитывают необходимости подобной адаптации и носят излишне «жесткий» характер.

Реальность. Решение должно разрабатываться и приниматься с учетом объективных возможностей организации, ее потенциала. Другими словами, материальные возможности, ресурсы организации должны быть достаточны для эффективной реализации выбранной альтернативы.

Итак, управленческое решение может считаться качественным, если оно отвечает всем перечисленным выше требованиям. Причем речь идет именно о системе условий, поскольку несоблюдение хотя бы одного из них приводит к дефектам качества решения и, следовательно, к потере эффективности, трудностям или даже невозможности его реализации.

1.4. ЗНАЧЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА В ПРОЦЕССЕ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Каждое решение отражает индивидуальность его инициатора и систему его ценностей. Влияние человеческого фактора можно рассмотреть в двух аспектах: 1) влияние личностных характеристик на процесс разработки управленческих решений (РУР); 2) личностные оценки существующего управленческого решения (УР). К личностным характеристикам относятся воля, внушаемость, уровень эмоциональности, темперамент, профессионализм, опыт, ответственность, здоровье, реакции, характер влияния, рискованность, параметры мышления. Для каждого человека характерны следующие основные параметры мышления: глубина, широта, быстрота, гибкость.

Глубина – характеризует аналитический характер мышления человека, поиск им причинно-следственных связей внутри анализируемой ситуации. Человек в некотором случае может абстрагироваться от окружающих элементов. Для таких людей будет эффективным аналитический метод подготовки управленческого решения.

Широта – отражает синтетический характер мышления, при котором человек умеет оценить роль анализируемой ситуации в общей деятельности. Широта мышления способствует эффективному применению «дерева решений» и метода сценариев.

Быстрота – определяется временем выполнения задания относительно среднего уровня, принятого в данной организации. Работник может быстрее, чем другие, разобраться в ситуации или разработать эффективное решение. Быстрота мышления позволяет перебирать множество вариантов, что необходимо при методах, с применением творческого подхода при подготовке и реализации управленческого решения.

Гибкость – характеризуется своевременным и обоснованным переходом на новые методы разработки и реализации управленческого решения. Важное значение при реализации и принятии управленческого решения придается харизме личности, т.е. ее способности на уровне здравого смысла привлекать и подчинять себе значительные массы людей. Это власть, основанная на исключительных качествах личности: мудрости, героизме, доступности для любого человека, внушительной внешности, уверенной манере держаться с людьми разного положения в обществе (пример, Петр I (1672 – 1725) осуществил ряд важнейших преобразований в России: организация мануфактур и горных заводов, создание Сената, регулярной армии, разделение страны на губернии и т.д. Суворов А.В. (1730 – 1800) – русский полководец, не проигравший ни одного сражения. Его появление среди народа вызывало прилив сил и уверенности.

Большое влияние на разработку управленческого решения оказывают также такие качества руководителя, как романтизм и практицизм, оптимизм и пессимизм.

Романтизм руководителя связан с завышенной интуитивной оценкой своих возможностей в вопросах разработки и реализации управленческого решения, а также возможностей получения необходимых для этого ресурсов. Романтизм свойственен практически всем руководителям в начальный период их деятельности. Даже в какой-то степени романтизм служит одним из источников развития организации. Чаще он приводит к разочарованию как руководителя, так и персонала. Ведь романтизм в профессиональной деятельности – преувеличение своих интуитивных возможностей, как лично, так и организации в целом. Поэтому необходимо всегда определять меру романтизма, и будучи руководителем, осуществлять контроль деятельности романтика.

Практицизм руководителя или специалиста связан с большим опытом и обработкой стереотипных подходов к РУР. (Например, учитывая необязательность поставщика, руководитель должен заключать резервные договоры на поставку необходимых ресурсов для своей организации.)

Оптимизм руководителя базируется на завышенной оценке возможностей как персонала, так и своих. Оптимизм – это положительная черта в личности и очень важное, но в профессиональной деятельности он должен подкрепляться профессионализмом и технологическими возможностями организации. Руководители – оптимисты полезны для организаций. Они увеличивают риски реализации управленческого решения как в положительную, так и отрицательную сторону. Они самоотверженно берутся за рискованные, но полезные для организации работы и часто доводят до положительных результатов казалось бы безнадежные проекты.

Пессимизм руководителя базируется на заниженной расчетной оценке возможностей персонала, в том числе и своих, самой организации и сотрудничающих с ней клиентов. Руководитель считает, что заниженный вариант обязательно будет реализован, что принесет организации стабильный, но небольшой доход. Такой подход может быть эффективным в традиционных мало меняющихся производствах. Для руководителя нужны пессимисты, так как они позволяют принимать решения взвешенно.

Характерными внешними чертами неудачного руководителя являются излишняя мягкость, недостаточный опыт, многословие, неряшливый вид. К качествам преуспевающего руководителя можно отнести следующие качества: любознательность, смелость, коммуникабельность, уверенность в своих силах, терпение к ошибкам, опыт, решительность, обаяние, уравновешенность и т.п.

Перечисленные факторы формируют авторитет руководителя. В психологии управления существует несколько разновидностей авторитета: авторитет расстояния, авторитет доброты, авторитет компенсации, педантизма, чванства и подавления.

Авторитет расстояния формируется путем создания искусственных барьеров в контактах и передаче информации между руководителями и исполнителями его решения. Эффект недоступности руководителя стимулирует подчиненного на инициативные решения (в случае, если исполнитель решителен и уверен в своих силах).

Авторитет доброты формируется в результате преувеличенного проявления чуткости, жалости и доброты к подчиненным. Роль утешителя спланирует подчиненных при выполнении решений руководителя. Однако данный авторитет будет способствовать более длительному выполнению работы.

Авторитет компенсации создается при использовании сильных побудительных мотивов для выполнения задания. В этом случае подчиненному важен не результат, а компенсация. Для скучных и тяжелых работ данный авторитет приносит хороший результат (пример дрессировщика с тиграми: дал мясо, они делают трюк).

Авторитет педантизма создается при детальной предварительной проработке руководителем задания и выдаче их подчиненным. Жесткая регламентация заданий увеличивает вероятность их выполнения в срок. Здесь профессионализм руководителя играет решающую роль. В этом случае роль исполнителя сводится к простой рутинной работе без элементов творчества. Такой авторитет приводит к текучке кадров.

Авторитет чванства формируется путем искусственного раздувания авторитета руководителя в глазах подчиненных. Данный авторитет может привести с одной стороны к эффективному воздействию руководителя на подчиненных как самому, так и через других людей, и с другой стороны к завышенному самолюбию руководителя и постепенной потере стремления к повышению квалификации.

Авторитет подавления организуется в результате преобладания приоритетов власти над приоритетами основного персонала организации. Однако непрофессиональное создание такого авторитета может привести к слабо воздействующим угрозам и наказаниям, а также к бунтам среди персонала.

Немного о влиянии темперамента на РУР. Выделяют четыре типа темперамента: холерики, сангвиники, флегматики и меланхолики.

Личности холерического темперамента предпочитают быстроты, оперативность и индивидуализм при РУР. Часто данные качества важнее, чем детальная проработка решений. Однако холерики не успевают тщательно оценить ситуацию и сформировать истинную проблему. Их решения чаще носят спонтанный характер. Данные решения характеризуются высоким уровнем риска, решительного и бескомпромиссного.

Личности сангвинического темперамента быстры и оперативны при РУР, однако индивидуализму предпочитают коллективное обсуждение проблем и принятия решений.

Личности флегматического темперамента предпочитают затратить больше времени на РУР, чем на реализацию. Для них важнее избыток информации, мнений, советов по решаемым проблемам. Данные решения характеризуются высоким уровнем безопасности и обдуманности. При реализации своих решений флегматики решительны и настойчивы.

Личности меланхолического темперамента пытаются учесть все возможные последствия реализации решений. Часто второстепенные проблемы возводят в роли первостепенных. Меланхоликам нужен большой объем информации, времени, советов для РУР. Они принимают эффективные решения в области стратегии, управления и т.д.

В реализации действий по разработке управленческих решений редко встречаются люди с ярко выраженными чертами этих личностей, чаще это промежуточные личности.

Также на процесс принятия решения оказывает влияние и пол лица, принимающего решение. В табл. 2.1 представлены основные отличия мужских и женских стилей управления.

1.2. Основные отличия в стилях управления

Женский	Мужской
Основан на взаимоотношениях	Основан на борьбе за выживание
Ориентирован на доверие	Ориентирован на действия по должностной инструкции
Предусматривает широкий обмен информацией для поддержания отношений	Предусматривает широкий обмен информацией для получения власти
Благосклонен к разделению властных полномочий	Благосклонен к концентрации властных полномочий
Основан на ожидании расчетного результата деятельности	Основан на обязательном получении результата деятельности
Допускает эмоции в отношениях	Допускает эмоции в непроизводственных отношениях
Предпочитает в качестве основы неформальные отношения	Предпочитает в качестве основы формальные отношения (дистанцию)

К особенностям женского подхода относятся способность к объединению, открытому общению, способности к мотивации, а также чувственность и интуиция в отношении с персоналом. Женскому стилю управления присущ средний уровень напористости, готовности рисковать и конфликтовать, соперничать.

Женщина-руководитель пытается приобщать большинство персонала к активной управленческой и производственной деятельности. Женский стиль придает меньшее значение иерархии в организации и символам статуса организации, создавая большой демократизм в отношениях с внешней средой. Женщины лояльно относятся к чужим достижениям, если они не касаются их личности.

Мужчина-руководитель – традиционное явление мирового менеджмента – на первое место ставит себя, более заботится об укреплении своих позиций. Это препятствует делегированию власти, и в результате руководитель сам выполняет немислимое количество функций в организации.

2. ТЕХНОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

2.1. Структура принятия управленческих решений в организации

Под технологией принятия решений следует понимать и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами оптимизации альтернатив. Для руководителя принятие решений не является самоцелью. Основное, что должно заботить менеджера, – выбор альтернативы, а не разрешение определенной управленческой проблемы. Для разрешения же проблемы очень часто требуется не единичное решение, а определенная последовательность решений и, главное, их осуществление. Поэтому решение – это не одномоментный акт, а результат процесса, развивающегося во времени и имеющего определенную структуру. Исходя из этого, можно дать следующее определение этого процесса.

Процесс принятия решений – это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.

Наиболее целостное и наглядное представление о процессе принятия решений дает схема, отражающая его основные стадии и порядок их следования (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Состав и последовательность процедур процесса принятия управленческих решений

Следует, однако, отметить, что схема эта является идеализированной моделью, так как реальные процессы принятия решений, вследствие разнообразия организаций, ситуаций и проблем, требующих решения, как правило, от нее отличаются, т.е. фактически структура процесса принятия решений (ППР) во многом определяется ситуацией и решаемой проблемой.

Рассмотрим содержание каждой из основных процедур ППР.

Анализ ситуации. Для возникновения необходимости принять управленческое решение нужен сигнал о внешнем или внутреннем воздействии, вызвавшем или способном вызвать отклонение от заданного режима функционирования системы, т.е. наличие управленческой ситуации. Поэтому одним из важнейших условий принятия правильного решения является анализ ситуации.

Анализ управленческой ситуации требует сбора и обработки информации. Этот этап выполняет функцию восприятия организацией внешней и внутренней среды. Данные о состоянии основных факторов внешней среды и положении дел в организации поступают к менеджерам и специалистам, которые классифицируют, анализируют информацию и сравнивают реальные значения контролируемых параметров с запланированными или прогнозируемыми, что в свою очередь позволяет им выявить проблемы, которые следует решать.

Идентификация проблемы. Первый шаг на пути решения проблемы – ее определение или диагноз, полный и правильный. Как принято говорить, правильно сформулировать проблему – значит наполовину решить ее. Существуют два взгляда на сущность проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты или существует отклонения от заданного уровня, например, мастер может установить, что производительность труда или качество, на его участке ниже нормы. Согласно второму проблему можно рассматривать и как потенциальную возможность повышения эффективности деятельности организации. Объединяя данные подходы, будем понимать под проблемой расхождение между желанными и реальными состояниями управляемого объекта.

Выявление и формулировка проблемы весьма сложная процедура. Дело в том, что в момент своего возникновения многие важнейшие проблемы слабо структурированы, т.е. не содержат очевидных целей, альтернативных, путей их достижения, представления о затратах и эффекте, связанных с каждым из вариантов, и доведения этих проблем до количественной определенности (структурирование) требует от руководителей не только и опыта, но и таланта, интуиции, творческого подхода.

Пользуясь медицинской терминологией, первый шаг в диагностировании сложной проблемы – установление симптомов. Общими симптомами болезни организации являются: низкие – прибыль, объем продаж, производительность труда, качество товаров и услуг; высокие издержки, текучесть кадров, многочисленные конфликты. Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде, однако подобно тому, как различные болезни нередко имеют общие симптомы (головная боль может быть вызвана и обычным переутомлением и гипертонией), различные причины могут вызывать

сходные организационные проблемы (низкое качество товара может быть следствием как изношенности оборудования, так и недостаточной квалификации рабочих). Поэтому менеджеры должны более глубоко исследовать причины возникшей проблемы и, не спешить устранять только ее симптомы.

Нельзя также забывать, что все элементы деятельности организации взаимосвязаны и решение какой-либо проблемы в одной части организации может вызвать появление проблем в других. Поэтому, определяя решение проблемы, следует стремиться к тому, чтобы число вновь возникающих при этом проблем было минимальным.

Определение критериев выбора. Прежде чем рассматривать возможные варианты решения возникшей проблемы, руководителю необходимо определить показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей. Эти показатели принято называть критериями выбора. Например, принимая решение о приобретении нового оборудования, можно ориентироваться на критерии цены, производительности эксплуатационных расходов, эргономичности и т.п., а в случае принятия решения о приеме на работу нового сотрудника, критериями выбора среди кандидатов могут быть: образование, опыт работы, возраст, личные качества.

Разработка альтернатив. Следующий этап – разработка набора альтернативных решений проблемы, идеале желательно выявить все возможные альтернативные пути решения проблемы, только в этом случае решение может быть оптимальным. Однако на практике руководитель не располагает и не может располагать такими запасами знаний и времени, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу. Менеджеры хорошо понимают, что поиск оптимального решения очень труден, занимает много времени и дорого стоит, поэтому они ищут не оптимальный, а достаточно хороший, приемлемый вариант, позволяющий снять проблему и помогающий отсеять заранее непригодные альтернативы, критерии выбора, определенные на предыдущем этапе.

Наряду с положением, когда варианты решения проблемы заранее известны или обнаруживаются без особых трудностей, часто бывают ситуации, при которых решаемая проблема не встречалась раньше, т.е. возможные альтернативы неизвестны и их необходимо предварительно сформулировать. В таких случаях весьма полезным может оказаться коллективное обсуждение проблемы и генерирование альтернатив.

Выбор альтернативы. Разработав возможные варианты решения проблемы, их необходимо оценить, т.е. определить достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно проанализировать вероятные результаты реализации. Для сопоставления вариантов решения необходимо иметь стандарты или критерии, по которым их можно сравнивать. Такие критерии выбора были установлены на третьем этапе. С их помощью и производится выбор наилучшей альтернативы.

Поскольку выбор осуществляется, как правило, на основе нескольких критериев, а не одного, он всегда носит характер компромисса. Кроме того, при оценке возможных вариантов решения руководитель фактически имеет дело с прогнозными оценками сравниваемых величин, а они всегда вероятностные. Поэтому очень важно учитывать фактор риска, т.е. определять вероятность осуществления каждой альтернативы. Учет фактора риска приводит к пересмотру самого понятия наилучшего решения: им является не тот вариант, который максимизирует или минимизирует некоторый показатель, а тот, который обеспечивает его достижение с наиболее высокой степенью вероятности.

Согласование решения. В современных системах управления и результате разделения труда сложилось положение, при котором подготавливают, разрабатывают решение одни работники организации, принимают или утверждают – другие, а выполняют – третьи. Иначе говоря, руководитель часто утверждает и несет ответственность за решение, которого не разрабатывал, специалисты, готовившие и анализировавшие решение, не участвуют в его реализации, а исполнители не принимают участия в подготовке и обсуждении готовящихся решений. Принятие управленческих решений в организации довольно часто ошибочно рассматривается как индивидуальный, а не групповой процесс. Между тем, хотя основные этапы ППР организациями и отдельными людьми совпадают, формирование решений в организации существенно отличается от индивидуального принятия решения. Именно организация, а не отдельный руководитель должна реагировать на возникающие проблемы. И не один руководитель, а все члены организации должны стремиться к повышению эффективности ее работы. Конечно, менеджеры выбирают курс для организации, но чтобы решение было реализовано, необходимы совместные действия всех членов организации. Поэтому в групповых процессах принятия решений весьма существенную роль играет стадия согласования.

В идеальном случае исполнители будут действовать в соответствии с решениями менеджеров, однако практика далека от идеала и так происходит не всегда. Признание решения редко бывает автоматическим, даже если оно явно хорошее. Поэтому руководитель должен убеждать в правильности своей точки зрения, доказывать работникам, что его решение несет выгоды и организации, и отдельным ее членам. Практика показывает, что вероятность быстрой и эффективной реализации значительно возрастает, когда исполнители имеют возможность высказать свое мнение по поводу принимаемого решения, внести предложения, замечания и т.п. Тогда принятое решение воспринимается как свое, а не навязанное «сверху». Поэтому лучший способ согласования решения – привлечение работников к процессу его принятия. Разумеется, этот способ не надо абсолютизировать: встречаются ситуации, когда это невозможно или не рационально и менеджер вынужден принимать решение единолично, не прибегая к обсуждениям и согласованиям, но надо помнить, что систематическое игнорирование мнения подчиненных ведет к авторитарному стилю руководства.

Управление реализацией. Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы: для получения реального эффекта принятое решение должно быть реализовано. Именно это и является главной задачей данного этапа.

Для успешной реализации решения прежде всего необходимо определить комплекс работ и ресурсов и распределить их по исполнителям и срокам, т.е. предусмотреть, кто, где, когда и какие действия должен предпринять и какие для этого необходимы ресурсы. Если речь идет о достаточно крупных решениях, это может потребовать разработки программы реализации решения. В осуществлении этого плана руководитель должен следить за тем, как выполняется решение, оказывать в случае необходимости помощь и вносить определенные коррективы.

Контроль и оценка результатов. Даже после того как решение окончательно введено в действие, процесс принятия решений не может считаться полностью завершенным, так как необходимо еще убедиться, оправдывает ли оно себя. Этой цели и служит этап контроля, выполняющий в данном процессе функцию обратной связи. На этом этапе производятся измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Не следует забывать, что решение всегда носит временный характер. Срок его эффективного действия можно считать равным периоду относительного постоянства проблемной ситуации. За его пределами решение может

перестать давать эффект и даже превратиться в свою противоположность – не способствовать решению проблемы, а обострять ее. В связи с этим основная задача контроля – своевременно выявлять убывающую эффективность решения и необходимость в его корректировке или принятии нового решения.

Чем выше профессионализм менеджера, тем более эффективные решения он принимает, тем выше процент решений, приводящих к достижению поставленных целей. Хороший менеджер никогда не уклоняется от решения возникающих проблем. Для менеджера-непрофессионала характерны либо принятие осторожных решений, когда, опасаясь за судьбу своей карьеры, он боится принять смелое, подчас единственно возможное решение, либо принятие легковесных, недостаточно оправданных управленческих решений без понимания реальных последствий, которые может повлечь за собой то или иное принятое решение. Причиной таких скороспелых решений является «смелость незнания». Нередки случаи, когда менеджеры-непрофессионалы стремятся принимать только положительные решения, которые могут способствовать их продвижению по службе, увеличению авторитета. Решения, которые могут оказаться «непопулярными», они стремятся передать либо на более высокий, либо на более низкий иерархический уровень, либо другим горизонтальным структурам. Эффективное управление возможно, когда оно осуществляется профессиональным менеджером. Попытки уклонения от принятия решения редко приводят к эффективному управлению.

2.2. МОДЕЛИ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Приведем общепринятые классификации моделей процесса принятия управленческих решений.

Дескриптивные и нормативные модели. Дескриптивные модели применяются для описания свойств и параметров процесса принятия решений в целях прогнозирования его хода в будущем. Успех применения дескриптивных моделей в значительной степени зависит от точности описания законов и закономерностей функционирования объекта управления.

Нормативные модели применяются для управления процессом принятия решения, для формирования его существенных элементов и его развития. Нормативные модели предполагают активное участие в процессе принятия решений и его моделировании участников процесса.

Индуктивные и дедуктивные модели. Индуктивные модели строятся путем обобщения наблюдений по единичным частным фактам, которые считаются важными для принятия управленческого решения.

Качество индуктивной модели определяется тем, насколько с одной стороны, удастся упростить описание ситуации принятия решения, а с другой – насколько верно удастся отразить основные свойства моделируемой ситуации.

При разработке дедуктивных моделей исходят не из анализа конкретных фактов, а из упрощенной системы гипотетических ситуаций. Здесь путь создания модели – от абстрактного представления управленческой ситуации к ее конкретной реальности.

Проблемно-ориентированные модели и модели решения. Проблемно-ориентированные модели строятся на внедрении новых методов моделирования применительно к конкретной проблемной ситуации принятия решения. Здесь основная задача состоит в адаптации новых методов для моделирования конкретного управленческого процесса. Модели решения разрабатываются с учетом возможностей проведения экспериментов с ними, а также возможностей современных управленческих технологий и направлены на решение важнейших управленческих задач. Алгоритмы, используемые в этих моделях, определяют специфические требования к условиям их применения и структуре моделей. К числу таких моделей относятся и модели, активно использующие экономико-математические методы решения управленческих задач.

Одноцелевые и многоцелевые модели. Нередко для оценки альтернативного варианта решения необходимо использовать «сколько достаточно разнородных, независимых критериев, ориентированных на достижение различных, подчас трудно сопоставимых целей. Однако решение должно приниматься одно, и наиболее непочтительный вариант решения должен быть обязательно определен. Одноцелевыми называются модели, имеющие четко определенную цель, к достижению которой стремится организация, либо несколько целей, агрегированных в виде одного комплекса цели. В последнем случае степень достижения цели определяется с помощью специально разрабатываемого комплексного критерия.

Многоцелевыми называются модели, в которых предполагается стремление к достижению нескольких независимых целей, несводимых к одной комплексной. Существуют методы, позволяющие сопоставлять альтернативные варианты по нескольким критериям и осуществлять их оптимизацию. В некоторых случаях часть целей (критериев) удастся записать в виде ограничений соответствующей экономико-математической модели.

Однопериодные и многопериодные модели. Однопериодные модели исходят из предположения, что сумма оптимальных единичных решений в отдельные периоды принятия решений в целом за весь период принятия решений также дает оптимальное решение. Этот подход не всегда оправдан. Иногда выигрыш на отдельном этапе может приводить к большим потерям для организации, если рассматривать весь период, на котором принимаются решения.

Многопериодные модели предполагают комплексное решение управленческой проблемы с учетом всего периода принятия управленческого решения. Однопериодные модели могут использоваться при разработке многопериодной модели с целью более адекватного представления ситуации принятия решения.

Детерминированные и стохастические модели. В детерминированных моделях все факторы, оказывающие влияние на развитие ситуации принятия решения, однозначно определены и их значения известны в момент принятия решения.

Стохастические модели предполагают наличие элемента неопределенности, учитывают возможное вероятностное распределение значений факторов и параметров, определяющих развитие ситуации.

Следует отметить, что детерминированные модели, с одной стороны, являются более упрощенными, поскольку не позволяют достаточно полно учитывать элемент неопределенности. С другой стороны, они позволяют учесть многие дополнительные факторы, зачастую недоступные стохастическим моделям. Здесь также нередко оказывается справедливой известная закономерность: учитывая одни факторы при моделировании, мы нередко забываем о других. И это естественно. Никакая модель не может учесть абсолютно все факторы. Но профессионально разработанная модель отличается тем, что позволяет учесть наиболее существенные из них.

Моделирование процесса принятия решений позволяет сделать существенный шаг в сторону количественных оценок и количественного анализа результатов принимаемых решений.

Это ни в коем случае не означает, что принижается роль качественного (неколичественного) анализа результатов принимаемых решений.

Однако создание и использование моделей процесса принятия решений позволяет даже качественно оцениваемые управленческие ситуации оценивать количественно, с помощью специально вводимых вербально-числовых шкал.

Использование моделирования процесса принятия управленческих решений позволяет поднять его на качественно новый уровень, разработать и внедрить в практику принятия управленческих решений современные технологии.

Профессиональное использование моделей процесса принятия решений позволяет менеджеру, с одной стороны, контролировать интуитивные соображения при принятии решений, в частности обеспечивать большую степень непротиворечивости, согласованности и надежности принимаемых управленческих решений, с другой – более полно реализовать интуицию, опыт и знания.

Однако надо понимать, что модель позволяет найти рациональное решение лишь для того упрощенного варианта ситуации принятия решения, которое используется в модели.

Ни в коем случае нельзя акт принятия решения перекладывать только на заложенные в компьютер модели ситуации и полученные с их помощью альтернативные варианты управленческих решений. Они носят лишь рекомендательный характер и способствуют разработке эффективного управленческого решения. В то же время отказ от их использования в сложных ситуациях, как показывает опыт, снижает эффективность принимаемых управленческих решений.

Решение, найденное с помощью моделирования ситуации причин решения, нужно обязательно проанализировать и осуществлять контроль. Проблема контроля управленческих решений весьма актуальна, особенно для крупных бюрократических организаций. Можно принять немало разумных и полезных решений, но без рационально организованной системы контроля исполнения они останутся в «недрах делопроизводства» и не дадут ожидаемого эффекта.

3. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

3.1. РАЗЛИЧНЫЕ МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ К ПРИНЯТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Под способом или методом принятия решений понимается специфический технологический процесс – процесс формирования в сознании менеджера измененного по сравнению с моментом принятия решения и реально достижимого через конкретные действия состояния возглавляемой менеджером организации и те средства, которые были использованы при формировании в сознании менеджера такого измененного состояния. Естественно, менеджер, практическая управленческая деятельность которого состоит из решений и действий, должен в совершенстве овладеть именно технологией принятия управленческих решений. В основе используемых практикующими менеджерами технологий могут лежать его собственный житейский опыт, связанный со знанием окружающего мира и закономерностей, лежащих в основе его функционирования, а также его собственные эмоции, ощущения, его профессионально-образовательный уровень, степень знакомства с накопленным другими практикующими менеджерами опытом, если он, конечно, восприимчив к чужому опыту. Таким образом, можно сделать вывод, что менеджер должен использовать различные способы и методы при принятии управленческих решений, которые позволяют достичь поставленной цели.

Можно выделить следующие методы принятия управленческих решений:

- спонтанный метод;
- интуитивный метод;
- метод суждений;
- бинарный метод;
- метод многовариантности;
- поисковый метод.

Спонтанный метод базируется на эмоциях самого менеджера. Эмоции, как известно, плохой помощник. Особенно этот тезис касается делового человека. Находясь под сильным воздействием эмоций, невозможно принять эффективное решение, поскольку перевес всегда будет на стороне действительно эмоций, а не разума. Эмоциональные решения – не самые продуманные, их следует избегать. Как правило, это решения поспешные, непродуманные, о которых впоследствии можно сожалеть. В этой связи необходимо обратить внимание на абсолютно полярное значение таких категорий, как эмоциональное состояние, эмоции.

Интуитивный метод принятия управленческих решений базируется на ощущениях и относится к весьма специфическим методам принятия решений. Ощущения являются весьма личностными, субъективными, малопонятными и малоприемлемыми для сторонних наблюдателей. Эффективными такие решения могут быть у людей с врожденной интуицией. Психологи трактуют интуицию как вполне конкретное понятие, вкладывая определенное содержание в этот феномен. Интуиция – утверждают они – есть знание плюс опыт, возбуждающиеся в сознании человека в нужный момент. Также под интуицией понимают субъективную способность выходить за пределы опыта путем мысленного схватывания или обобщения в образной форме непознанных связей, закономерностей. Менеджер обращается к интуитивному методу в тех ситуациях, когда отсутствует необходимая информация и когда нет надежды на ее получение или на своевременное получение, т.е. когда менеджер не в состоянии «включить» процесс рационального (логического) мышления. К принятию решений с помощью интуиции могут обратиться те менеджеры, которым свойственна интуиция. Следовательно, менеджер должен убедиться в том, что обладает интуицией. Поверить это можно только экспериментальным путем. Интуитивный метод принятия управленческих решений носит рискованный характер. Но менеджеры продолжают к нему обращаться, поскольку понимают, что лучше принять решение в условиях отсутствия нужной информации сегодня, т.е. своевременно, чем сидеть и ждать поступления такой информации в течение определенного времени и принять решение с явным запозданием, когда необходимость в таком решении отпала. Таким образом, можно сделать вывод, что использовать данный метод следует осторожно. Даже после принятия решения таким способом нужно скрупулезно отслеживать результаты реализации решения, чтобы можно было в нужный момент приостановить или скорректировать сам процесс реализации решения.

В управленческой практике менеджер сталкивается с ситуациями, применительно к которым невозможно использовать рациональный метод, т.е. метод основанный на использовании жесткой логики, – такие ситуации этого и не требуют. Бессмысленной и бесполезной применительно к таким ситуациям относится и возможность использования спонтанного и интуитивного методов принятия решений. Эти ситуации требуют от менеджера простых рассуждений, простого анализа, базирующегося на учете факторов, лежащих в основе и конструирующих такую ситуацию. При этом рассуждения базируются не на выявлении логических взаимосвязей и осуществлении логических умозаключений, а на учете собственных знаний или индивидуально накопленного опыта. Так, принимая решение о приеме на работу человека на должность заведующего отделом, менеджер исходит из сложившегося в его сознании представления о том, что это должен быть человек с высшим финансовым (в крайнем случае экономическим) образованием и опытом практической работы не менее трех лет. Такое представление на уровне его сознания сложилось под воздействием прошлого опыта (например, был в его практике случай, когда на подобную должность приняли выпускника вуза, а он не справился с работой, поскольку не обладал никаким опытом). Или другой пример: менеджер знает, что для обеспечения уровня безубыточности функционирования возглавляемой им организации по существующей сегодня цене на поставляемый на рынок товар необходимо реализовать как минимум 500 товарных единиц. В этих обоих случаях он принимает решение, основанное на собственных суждениях, которые в свою очередь базируются на его индивидуальных знаниях или его индивидуальном опыте. Следовательно, метод принятия решений на основе суждения представляет собой выбор, базирующийся или на накопленных менеджером знаниях, или на имеющемся личном опыте. На этой основе у менеджера зарождается стереотип

действий по принятию решения в отношении разных блоков схожих ситуаций. Если, например, вы уже обладаете каким-то опытом управленческой деятельности, то вы знаете, какое решение следует принять, если получаете сообщение о незапланированном, т.е. неожиданном, прибытии в ваш адрес железнодорожного вагона с сырьем (если это случается уже не первый раз), равно как вы знаете и о том, какое решение следует вам принять, если выявляется случай неплатежа со стороны потребителя вашей продукции (это уже было в вашей практике). Способ принятия решения на основе суждений – это результат вашей мыслительной деятельности, а раз так, то со временем вы уже перестаете воспринимать его как особый метод, поскольку он уже начинает использоваться вами на автоматическом уровне – как инерционное от однажды заданного вами движения. «Мы всегда делаем так», – ответите вы, если кто-то спросит вас с том, на каком основании вы приняли такое решение. Однако в такой позиции менеджера может крыться и некоторая опасность автоматизм действий, выработанный им, может помешать ему обратиться к необходимости рассмотрения альтернативных вариантов решения при изменившихся обстоятельствах, хотя ситуация сама по себе остается той же.

В управленческой практике встречаются ситуации, когда менеджеру необходимо принять решение исходя только из двух возможных и диаметрально противоположных альтернатив: по принципу «да/нет», «или/или». Например, принимая решение о приеме на работу, менеджер стоит перед дилеммой (двумя возможными альтернативами): принимать этого человека на работу или нет принцип («да/нет»). Менеджер может столкнуться и с иной дилеммой: переходом на производство новой модификации товара или нет (снова принцип «да/нет»). Бинарный метод принятия решений – это действие, основанное на анализе двух альтернатив, каждая из которых характеризуется высокой степенью неопределенности и риска и вынужденностью выбора в пользу одной из имеющихся альтернатив. Метод принятия бинарного решения чаще всего отражает неестественное представление (отражение) в сознании менеджера возникшей ситуации. Ситуация на основе сознательного или бессознательного стремления имеет искусственный характер. Такая неестественность или искусственность ситуации определяется ограничениями, в рамках которых возможен выбор: или только это, или только вот это. Профессионально ориентированный менеджер должен уходить от такого представления ситуации и обращения к такому методу принятия решений. Практика же обращения к такому методу принятия решений и такой форме представления ситуации вызывается определенными причинами, которые можно при желании устранить. К таким причинам относятся: переадресовка права на принятие решения вышестоящему руководству, представление ситуации, в отношении которой необходимо принять решение в бинарной форме. В этом случае подчиненные стремятся повлиять на характер принимаемого решения в выгодном для себя направлении. Эта попытка может иметь намеренный или ненамеренный характер. Такую же форму поведения в сфере деловой активности может избирать партнер, заявляющий, например: «Или я вам поставлю сырье на таких-то условиях, или же отказываюсь от поставок». А может возникнуть и иная ситуация «Или я покупаю у вас товар на таких-то условиях, или отказываюсь от приобретения». Нехватка времени для более глубокого осмысления проблемы и выработки многоальтернативных вариантов разрешения возникшей проблемы тоже может выступать причиной. Ошибочная профессиональная позиция менеджера, ориентирующая подчиненных на представление бинарного проекта решения, и ложное понимание такого управленческого качества, как решительность, когда ценится или даже поощряется так называемое мужество решительно и внятно произнести «да» или «нет», подменяет собой саму процедуру принятия эффективных управленческих решений, характеризующуюся как перестраховка, медлительность, неповоротливость. С этой точки зрения бинарные решения представляют собой принцип «кавалеристских наскоков», «кавалеристских атак». Обращение к этому методу принятия решения случается намного чаще, чем это представляют сами практикующие менеджеры, обращающиеся к этому методу. Например, если пытаться принять решение по возникшей проблеме, которую можно сформулировать так: открывать филиал организации в соседнем городе или нет, то стоит прибегнуть к использованию метода бинарного решения. В таком случае существуют только две альтернативы, и выбор можно осуществить в пользу только одной из них, а точнее необходимо сделать выбор между «да» и «нет». При возникновении подобной ситуации обращение к бинарному решению не только оправданно, но и объективно естественно. При этом сама процедура принятия решения строится по схеме принятия рационального решения: необходимо осуществить анализ каждой из возможных альтернатив (открывать не открывать) точно так же, как в случае с рациональным решением фиксировать при этом действия, которые необходимо совершить, чтобы открыть филиал, осуществить стоимостную оценку таких действий, выявить возможный доход, а также прибыль и срок окупаемости (выявить временную точку извлечения «чистой прибыли»), т.е. превышения отдачи над производимыми инвестициями). Только после осмысления всех этапов можно принять эффективное решение. К проблеме бинарных решений следует относиться весьма осторожно. Бинарное решение оправданно в случае его объективного характера и неоправданно, если оно представляет собой стремление (осознанное или неосознанное) сузить возможную базу выбора при принятии решения.

Хотя и редко (по сравнению с другими), но в управленческой практике вполне может возникнуть потребность в обращении к многовариантному (многоальтернативному) решению. Например, собираясь объявить об образовавшейся вакансии, выявлено, что свои услуги могут предложить 50 человек. Как из них выбрать наиболее подходящего кандидата? В таком случае принятие эффективного решения вводит определенные критерии (например, образовательный уровень, внешний вид, манера обращения с клиентами и т.д.). При этом по каждой кандидатуре применительно к каждому зафиксированному критерию можно выставлять баллы (например, 5 баллов как максимально высокая оценка соответствия претендента конкретному критерию). На работу примут того человека, который наберет высшее суммарное количество баллов. Кстати, именно такой метод лежит в основе решения о приеме студентов в вуз на конкурсной основе. Многовариантное решение, таким образом, представляет собой выбор в пользу какой-то одной из множества альтернатив через фиксацию определенных и конкретных критериев и оценку таких критериев применительно к каждой из рассматриваемых альтернатив.

Обращение к поисковому методу принятия решений (инновационному решению) означает для менеджера переключение с рационального на творческое мышление, поскольку инновационное решение предполагает отсутствие готовых альтернатив, служащих основой выбора при рациональных методах принятия решений. Инновационное решение означает «озарение» менеджера, осуществление им открытия, поскольку такие менеджеры оказываются в ситуации, когда они вынуждены выработать новые, более эффективные пути разрешения возникшей проблемы или достижения результата. Чаще всего процедура принятия инновационного решения базируется на использовании метода оптимизации критериев (МОК). Основообразующей идеей МОК выступает предположение, что комбинирование лучших характеристик, черт

известных менеджеру альтернатив может привести к более эффективному решению (инновационному решению).

Содержание метода оптимизации критериев сводится к тому, что вначале моделируется искомым, т.е. желательный результат, который раскладывается на отдельные составляющие, называемые критериями. Эти составляющие именуется критериями для конструирования, поскольку дальнейшие управленческие действия состоят как раз в конструировании или моделировании процессов и процедур (т.е. конкретных действий или блоков действий), применение которых привело бы к достижению каждой из выделенных составляющих искомого результата и результата в целом.

Если то же самое попытаться выразить по-иному, то управленческие действия в таком случае сводятся к тому, что вниманию менеджера представляется каждая составляющая результата, т.е. каждый критерий, и менеджер разрабатывает и принимает отдельное решение применительно к способу обеспечения достижения в практической деятельности каждого зафиксированного критерия.

Для принятия оптимальных решений применяются следующие методы:

- платежная матрица;
- дерево решений;
- методы прогнозирования.

Платежная матрица – один из методов статистической теории решений, оказывающий помощь руководителю в выборе одного из нескольких вариантов. Особенно полезен в ситуации, когда руководитель должен установить, какая из стратегий в наибольшей мере будет способствовать достижению целей. В самом общем виде матрица означает, что платеж зависит от определенных событий, которые фактически совершаются. Если событие или состояние природы не случается на деле, платеж неизменно будет другим.

В целом платежная матрица полезна, когда:

1. Имеется разумно ограниченное число альтернатив или вариантов стратегии для выбора между ними.
2. То, что может случиться, с полной определенностью неизвестно.
3. Результаты принятого решения зависят от того, какая именно выбрана альтернатива, и какие события в действительности имеют место.

Кроме того, руководитель должен иметь возможность объективно оценить вероятность релевантных событий и рассчитать ожидаемое значение такой вероятности.

Вероятность прямо влияет на определение ожидаемого значения – основного понятия платежной матрицы. Ожидаемое значение альтернативы или варианта – это сумма возможных значений, умноженных на соответствующие вероятности.

Определив ожидаемое значение каждой альтернативы и расположив результаты в виде матрицы, руководитель без труда может выбрать наиболее оптимальный вариант.

Дерево решений – метод науки управления – схематичное представление проблемы принятия решений – используется для выбора наилучшего направления действий из имеющихся вариантов.

Метод дерева решений может применяться как в ситуациях, в которых применяется платежная матрица, так и в более сложных ситуациях, в которых результаты одного решения влияют на последующие решения, т.е. дерево решений – удобный метод для принятия последовательных решений.

Методы прогнозирования. Прогнозирование – метод, в котором используется как накопленный в прошлом опыт, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения. Результат качественного прогнозирования может служить основой планирования.

Прогнозирование – одна из основных составляющих управленческого процесса. Без прогнозирования, без представления об ожидаемом ходе развития событий невозможно принятие эффективного управленческого решения.

История предсказания, учение «мантика» – учение о предсказаниях грядущих событий посредством земных событий, астрология, основывающая свои заключения на расположении небесных тел (вспомнить Нострадамуса).

Прогнозирование как наука стало формироваться к середине XX в.

Существуют различные разновидности прогнозов: экономические прогнозы, прогнозы развития технологии, прогнозы развития конкуренции, прогнозы на основе опросов и исследований, социальное прогнозирование.

Все типы прогнозов используют различные методы прогнозирования. Методы прогнозирования включают в себя:

- неформальные методы;
- количественные методы;
- качественные методы.

Неформальные методы включают в себя следующие виды информации:

- Вербальная информация – это наиболее часто используемая информация для анализа внешней среды. Сюда относят информацию из радио- и телепередач, от поставщиков, от потребителей, от конкурентов, на различных совещаниях и конференциях, от юристов, бухгалтеров и консультантов. Данная информация очень легко доступна, затрагивает все основные факторы внешнего окружения, представляющие интерес для организации. Однако она очень изменчива и нередко неточна.

- Письменная информация – это информация из газет, журналов, информационных бюллетеней, годовых отчетов. Эта информация обладает теми же достоинствами и недостатками, что и вербальная информация.

- Промышленный шпионаж.

Количественные методы прогнозирования используются, когда есть основания считать, что деятельность в прошлом имела определенную тенденцию, которая может продолжиться и в будущем, и когда достаточно информации для выявления таких тенденций.

К количественным методам относятся:

- Анализ временных рядов. Он основан на допущении, согласно которому случившееся в прошлом дает достаточно хорошее приближение к оценке будущего. Проводится с помощью таблицы или графика.

- Причинно-следственное (казуальное) моделирование. Наиболее математически сложный количественный метод прогнозирования. Используется в ситуациях с более чем одной переменной. Казуальное моделирование – прогнозирование путем исследования статистической зависимости между рассматриваемым фактором и другими переменными. Из

казуальных прогностических моделей самыми сложными являются эконометрические модели, разработанные с целью прогнозирования динамики экономики.

Качественные методы прогнозирования подразумевает прогнозирование будущего экспертами. Существует четыре наиболее распространенных метода качественного прогнозирования:

1. Мнение жюри – соединение и усреднение мнений экспертов в релевантных сферах. Неформальная разновидность данного метода – «мозговой штурм».

2. Совокупное мнение сбытовиков. Мнение дилеров или предприятий сбыта очень ценно, так как они имеют дело непосредственно с конечными потребителями и знают их потребности.

3. Модель ожидания потребителя – прогноз, основанный на результатах опроса клиентов организации.

4. Метод экспертных оценок. Представляет собой процедуру, позволяющую группе экспертов приходить к согласию. По данному методу эксперты из различных областей заполняют опросник по данной проблеме. Затем им дают опросники, заполненные другими экспертами, и просят пересмотреть свое мнение либо аргументировать первоначальное. Процедура проходит 3-4 раза, пока в результате не будет выработано общее решение. Причем все опросники анонимны, как и анонимны сами эксперты, т.е. эксперты не знают, кто еще входит в группу.

Рассмотрим следующие виды прогнозирования. Технологическое прогнозирование подразделяется на изыскательное (поисковое) и нормативное.

В основе изыскательного прогнозирования лежит ориентация на представляющиеся возможности, установление тенденций развития ситуации на основании имеющейся при разработке прогноза информации.

Изыскательному прогнозированию соответствует перемещение в пространстве технологий от низкого уровня к более высокому, т.е. от средств и возможностей к потребностям и целям (например, прогнозирование в электронике, т.е. последовательное перемещение технологий из локальной сети во всемирную сеть).

В нормативном прогнозировании характерным является подход к разработке прогноза, исходя из целей и задач, которые ставит перед собой организация в прогнозируемый период.

К числу методов нормативного прогнозирования относится метод горизонтальных матриц решений, когда производится определение первоочередного выполнения поставленных целей. Матрицы используются для определения оптимального распределения ресурсов при заданных ограничениях (табл. 3.1).

3.1. Горизонтальная матрица решений

Проблема \ Ресурсы	Текущая ситуация	Устаревшее оборудование	Снижение спроса на продукцию	Складирование продукции
Рабочая сила	неблагоприятный климат	уровень квалификации		
Финансовые средства		отсутствие средств на замену оборудования		отсутствие дополнительных площадей
Оборудование			не соответствие запросам потребителей	

Одно измерение соответствует ресурсам, другое проблемам.

Матрицы позволяют структурировать мышление и четко осмысливать конечное использование результатов деятельности.

В инструментарий нормативного прогнозирования входят методы построения дерева целей.

Каждой из рассматриваемых целей приписываются количественные весовые коэффициенты, а для каждого проекта оценивается вклад в достижение каждой из целей, если он ненулевой. Определяются цели, например, повышение качества продукции и распределение объемов производства. Степень вклада впоследствии умножается на весовой коэффициент.

Ценность

$$1. 0,6 \cdot 8 + 0,4 \cdot 5 = 6,8.$$

$$2. 0,6 \cdot 4 + 0,4 \cdot 7 = 5,2.$$

$$3. 0,6 \cdot 6 + 0,4 \cdot 6 = 6,0.$$

3.2. Модуль ожидаемой ценности

Проект	Цель	
	Повышение качества продукции	Расширение объемов производства
	вес цели	
	0,6	0,4
1	8	5
2	4	7
3	6	6

Очень важно при разработке прогноза отличать количественную и качественную информацию.

Количественная информация – если достаточно надежна, обладает тем преимуществом, что позволяет использовать точные математические методы и модели и определять тенденции развития ситуации с определенной точностью с возможными погрешностями и т.д.

К сожалению, количественная информация не всегда бывает надежной. Но круг проблем, для которых можно применить математические методы и модели гораздо уже, чем ситуации требующие принятия решений.

При разработке прогноза к числу ситуаций, имеющих качественную информацию, относятся данные в виде вербальных (словесных) описаний, когда оценка получена с помощью вербальных или вербально-числовых шкал, и имеется информация лишь о сравнительных оценках альтернативных вариантов и т.д.

В связи с этим в последние годы получило развитие экспертное прогнозирование, ориентированное на работу не только с количественной информацией, но и с качественной информацией, получаемой непосредственно от экспертов.

Основные этапы экспертного прогнозирования.

Экспертное прогнозирование представляет реализацию следующих этапов:

- 1) подготовка к разработке прогнозов;
- 2) анализ информации, внутренних и внешних условий;
- 3) определение наиболее вероятных вариантов развития внутренних и внешних условий;
- 4) проведение экспертизы;
- 5) разработка альтернативных вариантов;
- 6) априорная и апостериорная оценка качества прогноза;
- 7) контроль хода реализации и корректировка прогнозов.

Рассмотрим каждый этап подробнее.

1. На стадии подготовки к разработке прогноза должны быть решены следующие задачи:

- подготовлено организационное обеспечение разработки прогноза;
- сформулировано задание на прогноз;
- сформулированы рабочая и аналитическая группы сопровождения;
- сформулирована экспертная комиссия;
- подготовлено методическое обеспечение разработки прогноза;
- подготовлена информационная база для проведения прогноза;
- подготовлено компьютерное сопровождение разработки прогноза.

После того, как принято решение о разработке прогноза, необходимо определить исполнителей, которым разработка будет поручена.

Качественный экспертный прогноз может быть разработан в случае, если он хорошо подготовлен, если задействованы компетентные специалисты, использована достоверная информация, если оценки корректно получены и обработаны.

Для подготовки качественного прогноза необходимо использование современных технологий, т.е. современных возможностей вычислительной техники.

Задание на разработку прогноза должно быть четким, однозначно понимаемым как экспертными, так и сопровождающими разработку прогноза специалистами.

В состав группы приглашаются специалисты, профессионально знакомые с объектом экспертизы. Специалисты должны быть обеспечены всей необходимой информацией об объекте прогнозирования. Аналитической группе, осуществляющей методическую подготовку прогнозирования, необходимо подготовить аналитический обзор по прогнозируемой проблеме.

При разработке прогнозов, имея дело с большим объемом информации, необходимо использование современной вычислительной техники: персональных компьютеров со специально подготовленными базами данных, автоматическим расчетом количественных и промежуточных результатов.

2. При анализе информации необходимо разделение количественной и качественной информации.

Количественная информация, если она надежна, используется для расчетов по изменению динамики прогнозируемых параметров, по определению наиболее вероятных тенденций их изменения.

Качественная информация классифицируется, систематизируется и служит основанием для оценок экспертов и наряду с количественной информацией используется для разработки экспертных прогнозов. Необходимо провести анализ внутренних условий, к которым относятся составляющие внутренней среды (надежность, структура и технология внутренней организации).

При анализе внешних условий анализируются составляющие внешней среды (конкуренты, административные органы, потребители, поставщики, деловые ассоциации и т.д.).

Задачей анализа внутренних и внешних условий объекта прогнозирования является выявление основных действующих сил и механизмов, определяющих развитие объекта прогнозирования в период, соответствующий периоду прогнозирования.

3. Определение наиболее вероятных вариантов развития внутренних и внешних условий объекта прогнозирования является одной из центральных задач разработки прогноза.

От того насколько верно они будут определены, зависят точность разрабатываемого прогноза и эффективность решений, принимаемых на его основании. На этом этапе разработки прогноза на основании анализа внутренних и внешних условий и всей имеющейся информации об объекте прогнозирования экспертной комиссией предварительно определяется перечень возможных альтернативных вариантов изменения внутренних и внешних условий. После их предварительной оценки из перечисленных исключаются те альтернативные варианты, реализуемость которых в прогнозируемый период сомнительна.

Оставшиеся альтернативные варианты подвергаются более углубленной оценке с целью определения альтернативных вариантов изменения внутренних и внешних условий, осуществление которых наиболее вероятно.

Каждый отобранный вариант детально прорабатывается и представляется для разработки альтернативных вариантов изменения условий функционального объекта прогнозирования.

4. На этапе разработки прогноза предполагается наиболее активная работа экспертов по определению и оценке ключевых событий, наступление которых ожидается в прогнозируемом промежутке времени. Предыдущий этап разработки прогноза дает информацию, необходимую аналитической группе для проведения экспертизы. Экспертам представляется информация о наиболее вероятном изменении внутренних и внешних условий. На основе ранее проведенного анализа формируются вопросы, на которые должны быть получены ответы в результате проведения экспертизы, намечаются вероятные сценарии развития событий. В зависимости от природы объекта прогнозирования, от характера оценок и суждений, которые должны быть получены в процессе проведения экспертизы, определяются конкретные способы организации и проведения экспертизы. Используются метод Делфи и «мозговой атаки» – всевозможные. Аналитической группой составляются анкеты, и эксперты производят оценивание как за компьютером, так и в форме интервьюирования, т.е. в свободной форме по заранее намеченному плану дают оценки и суждения, необходимые для разработки прогноза. Если эксперт при ответе на некоторые вопросы чувствует себя неуверенно, то их лучше исключить из интервью, что способствует получению более надежной экспертной информации.

Чаще используется смешанное анкетирование, когда при работе с экспертом используются элементы как анкетирования, так и интервьюирования.

5. Подготовленная на предыдущих этапах информация, в том числе и полученная от экспертов, используется при непосредственной разработке прогноза. Маловероятно, что может быть известно направление, в котором будут происходить изменения внутренних и внешних условий и какая будет выбрана организацией стратегия. Ведь развитие организации в прогнозируемом будущем зависит от различных факторов, а также от их сочетания и взаимодействия. Из этого следует, что при стратегическом планировании необходимо рассматривать различные альтернативные варианты развития событий, как благоприятные, так и неблагоприятные. Когда определены возможные изменения внутренних и внешних условий необходимо разработать наиболее вероятные альтернативные варианты развития прогнозируемых событий.

В связи с меняющимися прежними зависимостями и закономерностями чаще применяется способ построения экспертных кривых.

Экспертные кривые отражают оценку динамики прогнозируемых значений показателей и параметров экспертами. Эксперты определяют критические точки, в которых текущие изменения значений прогнозируемых показателей и параметров может изменяться под действием тех или иных факторов.

Затем в каждой из критических точек, расположенных на оси времени, оцениваются ожидаемые значения прогнозируемых показателей, а также характер их изменения в интервале между двумя соседними точками.

Нередко эксперты ограничиваются лишь указанием значений прогнозируемых показателей и параметров в критических точках. В данном случае получается ломаная кривая, соединяющая значения прогнозируемых показателей и параметров в критических точках. Пример: экспертная кривая прогнозируемого курса доллара от рубля.

Также должна быть произведена оценка прогнозируемых параметров и показателей для различных вариантов исходных условий и для различных возможных альтернативных вариантов их изменения.

Каждый альтернативный вариант разрабатываемого прогноза может сопровождаться содержательным описанием прогнозируемого развития событий.

6. Априорная и апостериорная оценка качества прогноза. Оценка качества прогноза – центральная проблема в процессе различных решений в бизнесе. Степень доверия к прогнозу влияет на принимаемое решение и сказывается на эффективности решений, принимаемых с использованием разработанного прогноза. Эта оценка является сложной не только в момент, когда прогноз разработан (априорная оценка), но и когда прогнозируемое событие произошло (апостериорная оценка). По-разному может быть использован качественный прогноз при принятии решений. Если со стороны руководства организации не оказывается значительного воздействия на ход развивающихся событий (осуществляется наблюдение), то после окончания прогнозируемого периода, необходимо лишь сопоставить значения спрогнозированных показателей и параметров с полученными результатами.

Это позволяет оценить качество разработанного прогноза апостериорно. Но более действенным считается когда ЛПР может оказать влияние на ход развития событий – это активный прогноз. Что же представляет априорная оценка? После того, как прогноз разработан, должны быть определены критерии, по которым точность прогноза можно оценить. Это, как правило, осуществляется дифференциальными или интегральными способами.

При дифференциальном способе оцениваются наборы оценок отдельно составляющие качество прогнозов, имеющих четкий объективный смысл (например, четкость и ясность задания на прогноз, соответствие прогноза заданию, надежность использованной информации и т.д.).

Интегральный метод предполагает обобщенную оценку качества прогноза на базе оценки качества прогноза по частным критериям.

Но этот способ не всегда достаточно убедителен, так как к оценке по частным критериям приходится добавлять необходимые оценки важности критериев и их влияние на интегральную оценку (интегральные качества экспертного прогнозирования предполагает и оценку качества прогноза). Качества экспертного прогноза определяется следующими критериями:

- компетентность эксперта;
- качество информации, поступившей от эксперта;
- уровень технологии разработки прогноза (качество методики и способы использования при разработке прогноза).

Если для установления качества прогноза необходимо пользоваться многокритериальными оценками, то получение точной сравнительной оценки качества прогноза требует как профессионального знания области, к которой относится объект прогнозирования, так и профессиональные владения методами многокритериального оценивания.

7. Контроль хода реализации и корректировка прогнозов. После того, как подготовлен прогноз, наступает новый этап работы. Жизнь меняется, меняются и ситуации и прогнозируемый объект. Поэтому неотъемлемой частью современной технологии прогнозирования является периодически осуществляемый мониторинг хода реализации прогнозированного развития событий. Мониторинг позволяет своевременно выявлять значительные отклонения в ходе развития событий.

Если они могут оказать принципиальное влияние на ход событий в части, касающейся принятия важных стратегических решений, то прогноз должен быть подвергнут корректировке.

Ведь прогнозы ценны не только как возможность предсказания ожидаемого хода развития событий в той или иной области человеческой деятельности, но и (в большей степени) как существенный элемент разработки важных решений в бизнесе.

Поэтому сразу после влияния значительных отклонений в ходе развития событий, особенно в ходе активного прогноза, необходимо внести коррективы в разработанный прогноз.

Если коррективы не значимы, то решается проблема аналитической группой (которая сопровождает прогноз). А если существенны коррективы, то привлекается отдел экспертизы, а в особо важных случаях экспертная комиссия для изменения прогноза.

В силу сложности проблем, возникающих перед организациями в условиях рыночных отношений все чаще руководство организации стало обращаться при решении проблем именно к экспертам, т.е. профессионалам в конкретных областях.

3.2. ЭКСПЕРТНЫЕ МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Экспертные методы основаны на совокупном мнении специалистов, обычно в пересекающихся областях деятельности, например, в социологии, психологии, РУР. Они относятся к субъективным методам. Субъективное не всегда синоним неправильного или неэффективного.

К основным условиям применения экспертных методов относятся:

- в состав экспертной комиссии должны входить общепризнанные специалисты в соответствующей области РУР;
- решения, принимаемые членами экспертной комиссии, должны быть безусловными для участников, представляющих на оценку свои варианты решений;
- области применения экспертных методов должны давать участникам преимущества перед другими.

Экспертные методы применяются преимущественно в социальной и биологической системах, например при консилиумах, на конкурсах, дегустациях и т.п. Существуют четыре основных направления экспертных методов: простой ранжировки (метод предпочтения), задания весовых коэффициентов, последовательных сравнений и парных сравнений.

Метод простой ранжировки основан на том, что каждый эксперт располагает набором признаков, например время реализации, финансовые затраты, повышение объема сбыта, величина дополнительной прибыли, качество продукции. Данные признаки располагают для каждого решения в порядке предпочтения. Цифрой 1 обозначается наиболее важный признак, цифрой 2 – следующий за ним по важности и т.д. Полученные данные сводятся в таблицу и обрабатываются либо вручную, либо с помощью методов математической статистики.

Метод последовательных сравнений (сортировки).

В состав метода входят следующие операции:

1. Составляется перечень признаков решений.
2. Перечень записывается в таблицу в порядке убывания значимости.
3. По каждому признаку в таблицу записывается оценка реализации каждого признака по всем решениям – максимальная оценка 5.
4. По каждому столбцу находится сумма произведений оценки на соответствующий коэффициент значимости признака.
5. Производят сортировку полученных значений по максимальному значению суммы и определяют предпочтительный вариант решения.

Метод парных сравнений (парная сортировка). Метод реализуется путем парных сравнений признаков каждого УР и дальнейшей статистической обработкой УР. Для осуществления парных сравнений решения записываются подряд в любом порядке. Затем эксперты сравнивают два первых УР, лучшее из них сравнивается с третьим УР и т.д. В результате парных сравнений выбирается одно лучшее УР.

Эвристические методы основаны на логике, здравом смысле и опыте при РУР, при которых выявляется новая существенная информация. Они используют метод Сократа – извлекать скрытую в человеке информацию с помощью искусных наводящих вопросов. Методы применяются при недоступности или отсутствии условий для использования формализованных методов РУР. Основу эвристических методов составляет метод индукции, т.е. переход от частного к общему. При этом проблема разделяется на несколько относительно простых подпроблем. Для каждой подпроблемы формируются набор задач и набор соответствующих решений. Считается, что при успешном выполнении всех решений проблема будет разрешена в целом. Данные методы практически целиком относятся к искусству в управленческой деятельности. Эти методы эффективны, если руководитель смог так разделить проблему, что получившиеся подпроблемы являются типовыми (штатными) для конкретной организации и имеется типовая методика их реализации.

Разработка управленческих решений для нетиповых, обычно творческих задач – довольно трудное занятие. В управленческой практике таких задач встречается довольно много. Это связано с новыми условиями, в которые попадает человек или коллектив в производственной деятельности. Обычно такие задачи решаются постепенно путем обсуждения, концентрации идей, развития новых подходов и стимулирования мышления. Неслучайно собрания, заседания, летучки, планерки и другие формы проведения обсуждения новых проблем и разработки решений прочно вошли в практику работы руководителей. На подобных мероприятиях руководители и специалисты принимают такие эффективные решения, которые не под силу одному даже очень умному человеку. Подавляющее большинство открытий и изобретений сделано при коллективном обсуждении или с их подачи, а известные слова: «эврика» и «эвристика» дали название этим методам.

Собрания и совещания можно проводить двумя способами: без подготовки и с подготовкой. Без подготовки такие мероприятия малоэффективны и не дают удовлетворения их участникам. Часто работники с большой неохотой идут на собрания и совещания. Известен закон Паркинсона о том, что эффективность совещания обратно пропорциональна затраченному времени и количеству приглашенных людей. Подготовленные собрания основаны на различных методах, в

том числе и на эвристических. Эвристика состоит в последовательном выделении целей и ситуации, а также в уменьшении их различий.

Характерные наборы приемов эвристических методов.

Набор 1:

Обобщение задачи.
Конкретизация задачи.
Формулирование обратной задачи.
Включение в другую структуру.
Критика очевидных решений.
Поиск привнесённых условий.
Движение от конца к началу.
Сближение данных и цели.
Перекодирование текста в модель.
Использование сходных задач.
Анализ условий.
Анализ конфликта.
Выдвижение любых идей.
Переструктурирование.

Набор 2:

Включение в другую структуру.
Выдвижение противоположных гипотез.
Перерыв в решении нескольких задач.
Вживание в образ явлений задачи.
Регуляция уровня уверенности в себе.
Движение от общих целей к частным.
Символическая запись условий.
Определение области поиска неизвестного.
Включение в деятельность.
Введение дополнительных элементов или отношений.
Деление задачи на части.
Выделение доминирующих целей.
Подведение под логические категории.
Подведение под диалектические категории.
Резонанс.
Замена терминов определениями.

Данные приемы составляют три фазы разработки решения: анализ условий задачи, поиск решения, проверка решения.

Метод сценариев. Типовой вид сценария. Метод сценариев представляет собой набор прогнозов по каждому рассматриваемому решению, его реализации, а также возможным положительным и отрицательным последствиям. Сценарии по каждому решению обычно фиксируются на бумаге, в памяти компьютера, на магнитной ленте. Они напоминают литературные сценарии с прологом, основной частью и эпилогом.

Сценарии всех спектаклей по сути также представляют прогнозы решений необычных или классических жизненных проблем, при этом зрители играют роль арбитров. Спектакли с плохими вариантами решений являются провальными и их обычно не спасает талантливая игра актеров.

Сценарий для УР. При разработке, выборе или реализации УР метод сценариев выполняется следующим образом:

- руководитель подразделения составляет подробное описание задания: цели, существующую ситуацию и проблему;
- одному из опытных работников поручается разработать варианты решения проблемы;
- специалисту, обладающему еще и литературными способностями, дается задание составить сценарий возможного прохождения решения и предполагаемых результатов, а также реакций на эти результаты заинтересованных специалистов;
- текст сценария рассылается всем работникам, которые на разных стадиях должны принять участие в разработке и реализации решения;
- созывается совещание по обсуждению сценария. Возможны три варианта результатов обсуждения:
 - полное одобрение сценария и утверждение технологии разработки и реализации решения, внесение в него коррективов, утверждение технологии разработки и реализации решения, очевидное несогласие и переделка сценария;
 - составление окончательного сценария для ввода в базу данных компании.

Структура сценария состоит из содержательной части и количественных параметров. **В состав** содержательной части рекомендуется включать:

- историю развития объекта управления;
- ситуацию, приведшую к необходимости РУР, и исторические параллели решения аналогичных проблем;
- цель, вытекающую из инициирующей ситуации;
- действующих лиц внешней и внутренней для организации среды;
- психологический конфликт между участниками внутренней и внешней среды;
- перечень технических и социальных проблем исходя из цели;
- решения по каждой проблеме;
- возможные результаты.

Новаторские идеи, требующиеся для обеспечения достижения в реальной деятельности организации каждого из критериев, обеспечиваются чаще всего через использование менеджером принципа «мозговой атаки» или какой-либо другой формы группового творчества или экспертного метода принятия управленческих решений. Принцип «мозговой атаки» –

форма коллективного творчества по поиску эффективного решения для разрешения конкретной проблемы. Обычно такой принцип реализуется через организацию менеджером совещания с подчиненными, в ходе которого менеджер обрисовывает характер возникшей проблемы, описывает желательный результат ее разрешения и просит выдвигать идеи, использование которых может обеспечить эффективное разрешение такой проблемы.

Участники такого совещания, т.е. процедуры «мозговой атаки», по очереди вслух выдвигают (формулируют) возможные идеи («Штурмуют проблему», а точнее – способ ее разрешения), которые тут же подвергаются оценке другие участники совещания. Если цель не достигается, то такое мероприятие повторяется через определенное время, которое используется участниками такой группы для более глубокого осмысления проблемы и поиска возможных способов ее разрешения.

В конце концов менеджер составляет перечень (список) идей, использование каждой из которых обеспечивает достижение конкретного критерия. При наличии такого списка менеджер подвергает идеи оценке с точки зрения их совместимости. Его основная цель при этом заключается в недопущении наличия в таком списке взаимоисключающих идей. А такое возможно, поскольку решения по способу достижения каждого критерия принимались изолированно друг от друга, не в системе. Вместе с тем менеджер сопоставляет идеи, включенные в такой список, с точки зрения их взаимной поддержки, и они группируются именно на этой основе. Группировка же идей преследует цель сформулировать, разработать такую их комбинацию, которая могла бы быть оценена как эффективная и синергическая, т.е. как комбинация, совокупный эффект которой превышает простую сумму эффектов от идей, взятых по отдельности. В то же самое время принимаемое на основе такого метода управленческое решение должно отличаться еще и оптимальностью. Оптимальным же называют решение, обеспечивающее экстремум критерия или же обеспечивающее согласованность всех участников процедуры разработки и принятия решения.

Вместе с тем какой метод выбран для разработки и принятия решения, большую роль играет оценка качества самого эксперта. Эксперт – это профессионал, знания и навыки которого, принимающее решение (ЛПР) должно учитывать при разработке и принятии решения.

Эксперт должен быть высококвалифицированным специалистом в принятии решения. Но, естественно, не всегда может быть приглашен эксперт, так как проблема, по которой необходимо принять решение, ограничена во времени. И тогда в роли эксперта может оказаться менее квалифицированный человек.

В целом на формирование экспертной группы влияют:

- конкретная ситуация принятия решения;
- возможность организаторов экспертизы привлечь для работы квалифицированных специалистов.
- возможность специалистов принять участие в работе экспертной комиссии.

В настоящее время не существует единой методики оценки экспертов. В реальной жизни ЛПР сам формирует мнение о профессиональном уровне специалиста. Таким образом при отсутствии опыта и возможности организации, эксперту необходимо обращаться к услугам независимых центров экспертизы, информационно-аналитических центров, консалтинговых фирм, которые непосредственно проводят анализ ситуации, оценку объектов экспертизы, подготовку и оценку альтернативных вариантов решений.

При оценке качества эксперта необходимо учитывать его профессиональные знания, опыт деятельности и эффективность в составе других экспертных наименований. Существует три группы методов оценки качества эксперта: априорные, апостериорные и тестовые. Априорными называются методы оценки качества эксперта, при которых не используется информация о результатах его участия в предшествующих экспертизах. Апостериорными называются методы оценки качества эксперта, основанные на информации о результатах его участия в предыдущих экспертизах. Тестовыми являются методы оценки качества эксперта, предполагающие проведение испытания.

Априорные методы оценки эксперта. К таковым относятся методы самооценки. Их суть в том, что эксперт сам дает оценку своим качеств.

Существуют следующие методы самооценки:

- 1) самооценка по большой шкале;
- 2) самооценка с использованием вербально-числовых шкал, которые наряду с численными значениями содержат их качественное описание;
- 3) самооценка по вербальной шкале, при которой эксперт дает словесную оценку своим знаниям и опыту, используя для этого качественные значения заранее разработанной шкалы.

Нельзя сказать, что в данном случае эксперт дает себе объективную оценку – это достаточно спорный вопрос. С одной стороны никто, кроме самого эксперта, не представляет всю совокупность знаний и опыта, которыми он обладает. С другой, человек больше всего ошибается, когда дает себе оценку.

Также к данной группе относятся методы взаимной оценки, предполагающие оценивание экспертов друг другом. Самый популярный из них – метод списка экспертов. Он осуществляется следующим образом. Каждый эксперт составляет список компетентных экспертов. Затем рассчитывается коэффициент компетентности эксперта, т.е. отношение числа списков, в которых присутствует эксперт, к общему числу списков. К группе априорных методов относится документационный метод. Для оценки качества эксперта предполагается использование объективных характеристик, имеющих документационное подтверждение (стаж работы, ученая степень, количество публикаций, наличие данных о повышении квалификации, должность и т.п.). Но данный метод объективен при применении его в комплексе с другими, так как по нему трудно получить участие эксперта в работе по конкретной ситуации.

Апостериорные методы оценки.

Данные методы предполагают использование результатов участия эксперта в предшествующих комиссиях. В случае использования данных методов выявляется компетентность экспертов. Для этого применяется метод парных сравнений. В данном случае эксперту предъявляются пары сравниваемых характеристик оценки и он выбирает наиболее предпочтительный на его взгляд. После того все характеристики оценки рассмотрены, можно сформулировать мнение о предпочтениях эксперта в отношении оцениваемых объектов. Противоречий не возникает – это говорит о компетентности

эксперта (первое противоречит второму, второе противоречит третьему, а третье противоречит первому – явные противоречия).

Также к данной группе относится метод оценки достоверности ситуации эксперта. В качестве критерия используется коэффициент достоверности – частота случаев, когда эксперт, приписывая наибольшую вероятность впоследствии подтвердившихся событий. В этом случае рассчитывается средний коэффициент достоверности, групповой коэффициент и сравнивается с коэффициентом эксперта.

Тестовые методы оценки качеств эксперта.

Данные методы подразумевают выполнение испытуемых экспертом определенного задания.

Данные методы используются для определения профессиональной пригодности специалистов в разных областях деятельности. Их достоинством кроме определения определенного профессионального уровня выявляются навыки и опыт эксперта. Для проведения тестовых экспертов выполнения следующих правил:

- 1) тест должен быть специально разработан под непосредственные объекты оценки;
- 2) правильные значения оцениваемых характеристик должны быть известны только аналитической группе, а не экспертам;
- 3) должна быть разработана шкала для определения точности оценок, даваемых экспертом;
- 4) вероятность случайного угадывания должна быть максимально мала.

Может проверить воспроизводимость экспертных оценок эксперта. Для этого необходимо провести несколько тестовых экспериментов, приблизить по максимуму к конкретной экспертизе. Интервал времени между экспериментами должен быть достаточным для того, чтобы эксперт мог забыть результат предыдущего эксперимента. После проведения всех тестовых экспериментов сравниваются данные. Более воспроизводимые оценки эксперта свидетельствуют о большой его профессиональной компетентности и пригодности в данной экспертной группе.

Способы получения экспертных оценок. Под оценкой экспертов понимают количественные и качественные измерения показателей. К методам получения количественных экспертных оценок относятся:

– непосредственная количественная оценка, т.е. эксперт указывает числовое значение показателя для оцениваемого объекта (альтернативы стоимости квартиры, земельного участка и т.д.). Если невозможно указать конкретное значение, эксперт определяет где находится это значение.

– метод средней точки. Этот метод подходит в случае когда альтернатив много. Эксперт оценивает наиболее предпочтительную альтернативу $n(a1)$ и наименее предпочтительную $n(a2)$. Затем он подбирает альтернативу ($a3$), оценка которого $n(a3)$ расположена в центре между значениями $n(a1)$ и $n(a2)$. Затем экспертом определяется оценкой альтернативы ($a4$), а ее значения $n(a4)$ – посередине $n(a1)$ и $n(a3)$.

Методы получения количественных экспертных оценок:

Экспертная классификация применима в случае, если необходимо определить принадлежность оцениваемых альтернатив к установленным и принятым категориям и т.п. Если классы уже установлены, то эксперту предъявляют альтернативные варианты и он определяет, к какому классу принадлежит данная альтернатива. Если не установлены, то эксперту предъявляют альтернативные варианты и просят определить, относятся они к одному классу или разным.

Ранжирование альтернатив. Суть его в упорядочивании сравниваемых альтернатив по степени предпочтительности определенного признака. Если альтернатив до 20, то эксперту указываются все и он определяет наиболее предпочтительную. Затем наиболее предпочтительную из оставшихся и так далее пока не будут проранжированы все альтернативы.

Метод экспертных кривых. Данный метод применяется, когда необходимо разработать прогноз на основе динамики изменения показателей, характеризующих объекты экспертизы, например темпов роста ВВП, инфляции, уровня безработицы и т.д.

Предполагается построение графика на основе статистических данных, отображающих тенденцию динамики анализирующего показателя. Затем пытаются переводить ситуацию в будущее. Недостаток – не учитывается возможность естественных изменений, которые могут привести к смене тенденций.

Рассмотренным выше группам соответствует два типа шкалы:

- количественных измерений;
- качественных измерений;

Абсолютная шкала:

если нужно определить число, являющееся результатом каких-либо операций и число однозначное и единственное, если нужно определить количество работников.

Шкала отношений, например, предмет может измеряться в различных системах единиц (вес в кг и футах). Но отношение масс двух предметов будет одинаково в разных измерениях.

Шкала интервалов: при переходе от одной системы к другой отношения числовых значений не сохраняется, но сохраняется разность интервалов (например, температура) получают разные числа, так как в разных шкалах разные. Точки начала отсчета и разные единицы масштаба измерений.

Шкала разностей: если при переходе от одной числовой системы измерения к другой меняется точка отчета, то шкала называется шкалой разностей (например, летоисчисление от Рождества Христова, и сотворение мира и т.д.).

Шкала качественных измерений: номинальная шкала – разбиение альтернатив на классы по определенному признаку. Всем альтернативам, попавшим в один класс, соответствует одно число (разбиение студентов на группы).

Порядковая шкала: используется для определения порядка предпочтения альтернатив (например, свойств личности человека, необходимых для одного задания срочность, например для быстрого вычисления).

Но на практике невозможно установить четкие границы между способами оценки экспертов, так как решение комплексных проблем современного менеджмента требует использование различных как методов и способов оценки экспертов, так и методов принятия решений.

3.3. МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Для принятия оптимальных решений необходимо использовать научный метод. В науке управления научный метод подразумевает наличие определенной структуры процесса принятия решений и использование различных методов и моделей принятия решений.

Модели принятия решений. Моделирование широко используется для принятия решений. Модель – это представление объекта, системы или процесса в форме отличной от оригинала, но сохраняющей основные его характеристики. Причинами, обуславливающими применение моделирования в экономике, являются: естественная сложность многих организационных ситуаций, невозможность проведения экспериментов в реальной жизни и ориентация руководства на будущее.

В науке управления используются следующие модели:

- теория игр;
- модели теории очередей;
- модели управления запасами;
- модель линейного программирования;
- транспортные задачи;
- имитационное моделирование;
- сетевой анализ;
- экономический анализ.

Теория игр. Данный метод служит для моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов. Теория игр изначально была разработана военными с тем, чтобы в стратегии учесть возможные действия противника. В бизнесе игровые модели используются для прогнозирования реакции конкурентов на изменение цен, модификацию и освоение новой продукции, предложения дополнительного обслуживания и т.д. Теория игр используется реже, чем другие модели, так как ситуации в реальном мире очень сложны и часто меняются. Но, тем не менее, теория игр полезна для определения наиболее важных и требующих учета факторов в ситуации принятия решений в условиях конкурентной борьбы. Благодаря применению данной теории организация может прогнозировать действия конкурентов, что является преимуществом и увеличивает конкурентоспособность.

Модели теории очередей, или модели оптимального обслуживания используются для определения оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них. Применяются в различных ситуациях, где есть клиенты и пункты их обслуживания (резервирование билетов по телефону, обслуживание клиентов в банке, количество разгрузочных площадок на складах и т.д.). Используются для уравнивания расходов на дополнительные каналы обслуживания и потерь от обслуживания на уровне ниже оптимального. Например, если клиент в банке слишком долго ждет своей очереди на обслуживание, у него может возникнуть желание поменять банк. Следовательно, необходимо увеличить численность персонала, обслуживающего клиентов. На сколько человек необходимо увеличить численность, поможет модель теории очередей.

Модели управления запасами используются для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах. Цель данной модели – оптимизация запасов на предприятии. Чрезмерное их накопление хотя помогает избежать потерь, обусловленных их нехваткой, во многих случаях сводит к минимуму издержки на размещение заказов, так как они размещаются в больших количествах, но также ведет к дополнительным издержкам на хранение, перегрузку, потери от порчи, уменьшение оборотных средств, что уменьшает мобильность предприятия в принятии решений при возникновении новой ситуации на рынке.

Модели линейного программирования применяют для определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей. Данный вид модели наиболее распространен на промышленных предприятиях. Он заключается в том, что помогает максимизировать прибыль при наличии одного, нескольких ресурсов, каждый из которых используется для производства нескольких видов товара. Обычно при решении оптимизации данного типа моделей обычно используется Симплекс-метод.

Транспортные задачи – это задачи, с помощью которых оптимизируется доставка ресурсов при наличии нескольких пунктов отправки и нескольких пунктов получения при различной стоимости доставки в различные пункты, являются частным видом задач линейного программирования.

Имитационное моделирование означает процесс создания модели и ее экспериментальное использование для определения изменений реальной ситуации. Имитация используется в ситуациях, слишком сложных для математических методов типа линейного программирования. Экспериментируя на модели системы, можно установить, как она будет реагировать на определенные изменения или события, в то время, когда отсутствует возможность наблюдать эту систему в реальности.

Сетевой анализ. Из сетевого анализа в основном используется теория графов. Теория графов позволяет составлять оптимальные графики осуществления различных проектов. Это позволяет минимизировать как время осуществления проекта, так и затраты по нему.

Экономический анализ один из самых распространенных методов моделирования, хотя он и не воспринимается как моделирование. Экономический анализ вбирает в себя почти все методы оценки издержек и экономических выгод, а также относительной рентабельности деятельности предприятия. Экономический анализ включает в себя анализ безубыточности, определение прибыли на инвестированный капитал, величину чистой прибыли на данный момент времени и т.д. Данные модели широко применяются в бухгалтерском и финансовом учете.

Модель формирования нового управленческого решения. Методика формирования новых решений может быть представлена 24 этапами.

Этап 1. Руководитель или специалист в области управления должны либо измерять параметры текущих процессов, либо хорошо «чувствовать» их значения. В случае еле заметных отклонений параметров текущей ситуации от запланированных необходимо выявить тенденцию их дальнейшего развития.

Этап 2. Отклонения могут быть несущественные либо сами по себе с течением времени могут уменьшиться и тогда

никаких новых решений принимать не следует. Если отклонения параметров ситуации существенны, то это должно насторожить руководителя.

Этап 3. Руководитель должен сравнить конкретные параметры ситуации с плановыми (с целью) и определить состояние проблемы. Напомним, что проблема оценивается как разность между параметрами цели и конкретной ситуации. Такими параметрами могут быть время, качество выполняемых поручений, дисциплина работников, эффективность управленческой деятельности, состояние контактов с заказчиками и поставщиками и др.

Этап 4. Руководитель должен установить приоритеты отклонений ключевых параметров проблемы от допустимых значений. По наиболее важным отклонениям руководитель должен составить для вышестоящего руководства и внешних заинтересованных лиц аналитическое заключение о причинах и возможных изменениях отклонений.

Этап 5. Производится согласование аналитического заключения с заинтересованными сторонами с целью выявления приоритетных отклонений.

Этап 6. Руководитель должен сформировать идею решения для уменьшения негативных тенденций развития проблемы. После этого он определяет вид целевой технологии для разработки управленческих решений. Выбор осуществляется среди трех технологий: инициативно-целевой, программно-целевой и регламентной.

Этап 7. Для выбранной целевой технологии формируется состав процессорных технологий в качестве инструментария для РУР. Набор формируется из следующих технологий: по результатам, на базе потребностей и интересов, путем постоянных проверок и указаний, в исключительных случаях, на базе «искусственного интеллекта», на базе активизации деятельности персонала.

Этап 8. Руководитель разрабатывает на базе идеи решения (этап 6) набор средств и методов для уменьшения отклонений в развитии проблемы.

Этап 9. Руководитель прогнозирует возможные результаты реализации УР при предложенном наборе средств и методов.

Этап 10. При удачных прогнозах руководитель утверждает технологии РУР у вышестоящего руководства. Если результаты прогнозов отрицательные, то руководитель должен вернуться к этапу 6.

Этап 11. В результате возможных замечаний при утверждении вышестоящим руководством руководитель должен скорректировать набор средств и методов для РУР.

Этап 12. Руководитель должен на время отложить выполненную работу и подумать о новой идее решения. Если он нашел более эффективную идею решения, ему необходимо возвратиться на этап 6. Если более эффективных идей решения не найдено, то формирование решения продолжается.

Этап 13. Руководитель или специалист в области управления выбирают критерии оценки либо одного решения, либо нескольких решений, полученных в результате многократного прохождения по этапам 6 – 12.

Этап 14. Для каждого критерия формируются модель оценки и шкалы (единицы измерения). Результаты согласовываются с заинтересованными лицами.

Этап 15. По результатам оценки руководитель выбирает УР для реализации.

Этап 16. Выбранное УР утверждается вышестоящими органами компании.

Этап 17. Руководитель создает рабочие материалы, раскрывающие смысл УР, его формулировку, перечисляет набор необходимых средств и методов.

Этап 18. Руководитель юридически оформляет УР в форме приказа, доверенности, договора и т.д.

Этап 19. Руководитель организует подготовку к выполнению УР, в том числе распределяет права и ответственность, ресурсы, инструкции среди участвующего в выполнении УР персонала. Указывается время начала и конца процесса реализации УР.

Этап 20. Руководитель объявляет о начале практической реализации УР.

Этап 21. Уполномоченные руководителем лица проводят промежуточный контроль хода выполнения УР.

Этап 22. Инициатор решения информируется уполномоченными лицами или непосредственно исполнителями о ходе выполнения УР.

Этап 23. По итогам выполнения УР составляется отчет, в который включаются сведения о конечном состоянии проблемы и прогнозе ее дальнейшего развития (благоприятном или неблагоприятном).

Этап 24. Руководитель должен аккуратно по заданной структуре ввести в базу данных все сведения о формировании УР для возможного дальнейшего использования.

4. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА

4.1. СУЩНОСТЬ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА

В организациях часто приходится разрабатывать решения в условиях недостаточной или ненадежной информации, а результаты реализации решений не всегда совпадают с запланированными. В данных случаях ссылаются на непредвиденные неопределенности и риски, которые становятся постоянными спутниками руководителей и специалистов.

Что такое неопределенность? Неопределенность проявляется в параметрах информации на всех стадиях ее обработки. Неопределенность трудно измеряется, обычно ее оценивают качественно типа больше или меньше, например неопределенность информации составляет 30 %.

Обычно неопределенность связывают с разработкой решений, а риск – с их реализацией, т.е. результатами (рис. 4.1).

Неопределенность – основная причина появления рисков. Поэтому уменьшение объема неопределенностей, вызывающих риски потерь, составляет важную задачу как руководителей, так и специалистов.

Если имеются несколько решений, следующих друг за другом, то риски предшествующих решений становятся неопределенностями для последующих (рис. 4.2).

Неопределенность рассматривается как явление и процесс. Как явление неопределенность – это набор нечетких и различных ситуаций, взаимоисключающей или недостаточной информации. К явлениям относятся ситуации, которые могут возникнуть помимо воли – сознания человека и изменить намеченный ход событий (например, стихийные бедствия, наводнения вызвали оседание фундамента нового здания, и поэтому досрочную сдачу объекта пришлось отложить).

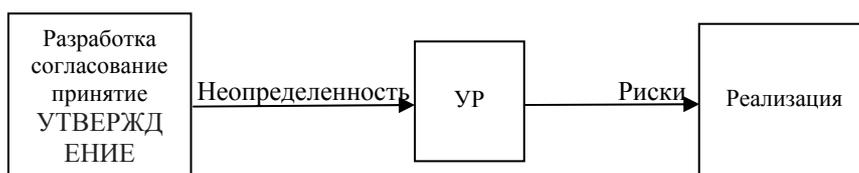


Рис. 4.1. Взаимосвязь неопределенности и риска

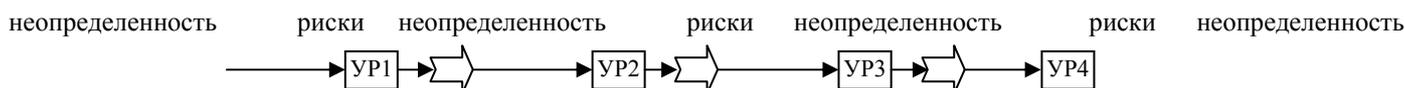


Рис. 4.2. Нарастание риска

Как процесс, неопределенность – это деятельность некомпетентного работника, принимающего ошибочные решения (например, неправильный расчет диспетчера железной дороги привел к срочной остановке поезда за 2 км до конечного пункта).

Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель может с точностью определить результат каждого альтернативного решения, возможного в данной ситуации. Сравнительно мало организационных или персональных решений принимается в условиях определенности. Однако они все-таки имеют место. Кроме того, элементы сложных крупных решений можно рассматривать как определенные. Уровень определенности при принятии решений зависит от внешней среды. Он увеличивается при наличии твердой правовой базы, ограничивающей количество альтернатив и снижающей уровень риска.

К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого возможного результата можно определить. Вероятность определяется в промежутке от 0 до 1 и представляет собой степень возможности совершения данного события. Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна единице.

Риск при принятии решений может быть различным. В экономике различают несколько типов риска: страховой, валютный, кредитный и т.д. В зависимости от типа риска, вероятность его можно определить математическими и статистическими методами.

Наиболее желательный способ определения вероятности – объективность. Вероятность объективна, когда ее можно определить математическими методами или путем статистического анализа накопленного опыта. Вероятность может быть объективно определена, если поступит достаточно релевантной информации для того, чтобы прогноз оказался статистически достоверным.

Во многих случаях организация не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности. В таком случае часто руководители используют суждения о возможности совершения альтернатив с той или иной субъективной или предполагаемой вероятностью.

Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это имеет место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что невозможно получить достаточно релевантной информации, могущей помочь объективно определить вероятность, либо имеющаяся ситуация не подчиняется известным закономерностям. Поэтому вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности. Неопределенность характерна для некоторых решений, принимаемых в быстро меняющихся условиях.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности. Во-первых, попытаться получить дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать проблему. Этим часто удается уменьшить новизну и сложность проблемы. При этом руководитель сочетает эту информацию с накопленным опытом, способностью к суждению или интуицией, чтобы придать ряду результатов субъективную или предполагаемую вероятность. Во-вторых, он может действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями и интуицией и сделать

предположение о вероятности событий. Это необходимо, когда нет достаточно времени на сбор дополнительной информации.

Как уже говорилось выше, решений, принимаемых в условиях абсолютной определенности, в реальной жизни быть не может. Однако существуют ситуации, когда решение принимается в условиях почти полной определенности. Например, решение о вложении нераспределенной прибыли в ценные бумаги государства. В данном случае менеджер точно знает размер вкладываемой суммы, может выбрать сроки вложения, рассчитать доходность и может точно подсчитать планируемую прибыль от данного вложения и сроки ее получения. Государство может не выполнить свои обязательства только при возникновении чрезвычайных обстоятельств, вероятность возникновения которых очень мала. Однако в условиях, сложившихся на данный момент в нашей республике, данный пример отражает меньший уровень определенности, чем в развитых странах.

В странах с развитой стабильной экономикой менеджер может также точно рассчитать затраты на производство определенного вида изделий на ближайшую перспективу. Это возможно, потому что постоянные издержки, стоимость материалов и рабочей силы известны или могут быть рассчитаны с высокой степенью точности.

Решения, принимаемые в условиях риска, занимают весомую часть всего множества решений. Руководство должно учитывать уровень риска при принятии решений в качестве важнейшего фактора. Для принятия решений в условиях риска предприятие должно обладать достаточным объемом релевантной информации. Данная информация может быть получена различными способами. Существуют внешние источники – различные статистические данные министерств и ведомств, результаты социологических исследований, результаты переписи и т.д.

При отсутствии внешних источников информации предприятие может провести собственные исследования. Анализ рынка очень широко используется для прогнозирования восприятия новых продуктов, телевизионных шоу, политиков. Он стал очень важной сферой деятельности и стал неотъемлемой частью деятельности почти всех крупных организаций, имеющих дело с широкой публикой. Например, автомобильные гиганты «Форд», «Крайслер» прежде чем начать проектирование нового вида автомобиля тщательно изучают спрос и потребности потребителей, рассчитывают вероятности различных объемов продаж в зависимости от конъюнктуры рынка и только затем приступают к проектированию нового автомобиля.

Хорошим примером принятия решений в условиях риска является принятие решений о страховании. Статистика страховых случаев во всех областях ведется очень полно. Поэтому, руководитель может высчитать вероятность наступления или не наступления страхового случая и принять решение о страховании или не страховании определенного имущества организации, каких либо финансовых операций и так далее.

Руководитель же страховой организации на основании этих же данных определяет сумму возможных страховых выплат и соответственно сумму, на которую необходимо заключить страховых полисов для покрытия возможных убытков и получения прибыли.

Например, руководитель автотранспортного предприятия не уверен, что аварии будут, а если и будут – на какую сумму. Но из статистики известно, что каждый десятый водитель попадает раз в год в аварию. Также известно, что средняя сумма ущерба от одной аварии – 2000 долларов. Имея парк из 100 машин, руководитель может принять решение, что в аварию попадут 10 машин и общий ущерб составит около 20 000 долларов и, следовательно, примет решение о страховании на такую сумму.

На практике решения, принимаемые в условиях полной неопределенности, практически не встречаются. Это происходит потому, что в любом случае можно либо собрать некоторую дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать ситуацию, либо принять решение на основе суждений, интуиции, анализа накопленного опыта руководителя, что также уменьшает неопределенность. Наибольший потенциал неопределенности встречается в социокультурной, политической и наукоемкой среде.

Ярким примером принятия решений в условиях неопределенности может быть решение о разработке нового очень сложного оборудования. Причина в том, что на разработку требуется длительное время, а за это время конкурентами может быть создано более эффективное оборудование или могут быть совершены открытия, исключающие применение разрабатываемого оборудования.

В реальной практике неопределенность рассматривается как единое целое. Неопределенности разделяются на две группы: объективные и субъективные. Объективные не зависят от руководителя или специалиста, разрабатывающих решение, при этом источник неопределенностей находится вне организации. Субъективные неопределенности возникают из-за профессиональных ошибок, упущений. Источники неопределенностей находятся внутри организации. Специалисту нужно научиться уменьшать субъективные неопределенности.

Можно выделить три уровня неопределенности:

- низкий, не влияющий на процедуры РУР;
- средний, требующий пересмотра существующих процедур РУР;
- высокий, требующий разработки новых процедур РУР.

Неопределенности возникают по следующим причинам:

- отсутствие полной, достоверной информации;
- сложность обработки информации;
- монополизация необходимых сведений внешними органами управления.

Влияние характеристик информации на уровень неопределенности весьма существенный. Руководителям необходимо больше доверяться документальной информации (дипломам, свидетельствам и т.д.).

Задачи специалиста для снижения неопределенности, работающего с информацией, заключаются в следующем: поиске информации; отделение ценной информации от дезинформации; оценке характеристик информации; выделение из информации наиболее важной части, способствующей анализу текущего состояния объекта разработки решения.

Поиск и выделение нужной информации требуют соответствующих технологий, финансовых ресурсов и профессионализма – как важнейшей составляющей. Информация, в данном случае, оценивается по объему, доверенности, ценности и насыщенности.

Объем информации характеризует полноту информации о каком-либо объекте управления для принятия обоснованного решения.

Достоверность информации определяется соотношением реальных сведений и общего объема информации, %. Имеет три уровня: абсолютный – 100 %, доверительный – более 80 % и негативный, менее 80 %.

Ценность информации проявляется в снижении уровня затрат ресурсов (материалов, времени, средств) на принятие правильного решения. Ценность характеризует информацию как товар, имеющий потребительскую стоимость.

Насыщенность информации – это соотношение профессиональной и фоновой информации.

Сложность обработки информации вызвана сложностью самой информации; нехваткой времени на ее обработку.

Монополизация информации является причиной и следствием коррупции в различных органах управления.

Что такое риски? Риск – это потенциально существующая вероятность потери ресурсов или неполучения доходов, связанная с конкретной альтернативой решения. Риски и управление неразрывно связаны между собой. Специалист не в состоянии устранить его полностью, но путем выявления сферы повышенного риска, его количественного измерения, он должен владеть ситуацией и управлять риском. Управление риском – нахождение баланса между уровнем риска и выгодой от реализации данного решения.

Специалисту необходимо сопоставлять положительные и отрицательные стороны возможных решений и оценивать их вероятностные последствия, т.е. определяют насколько приемлем и оправдан риск в сравнении с возможной выгодой.

Основным результатом управленческой деятельности является решение. Обычно управленческая деятельность разделяется на пять составляющих: организационная, экономическая, технологическая, социальная и правовая.

Управление рисками как научная и профессиональная специализация – сложная область менеджмента, так как находится на стыке различных отраслей знаний и требует навыки использования инструментов в зависимости от видов рисков.

4.2. ВИДЫ РИСКОВ

В современной практике управления, в условиях рыночных отношений, все инвестиции сопряжены с риском. В каждом конкретном случае необходимо учитывать различные виды рисков. Эффективность управления риском зависит от его вида и требует научно-обоснованной классификации. В соответствии с классификацией необходимо использовать способы и приемы, соответствующие данному виду (рис. 4.3).

Риски делятся на две группы: чистые и спекулятивные.

Чистые риски означают возможность получения отрицательного или нулевого результата. К этой категории рисков относятся природные, экологические, политические, транспортные и часть коммерческих рисков: производственные и торговые.

Спекулятивные риски – это возможность получения как отрицательного, так и положительного результата. К данной группе относятся финансовые риски. В зависимости от основной причины возникновения рисков они делятся на следующие группы: природные, экологические, политические, транспортные, коммерческие.

К природным рискам относятся риски потерь в результате стихийных бедствий (например, экономический ущерб в результате землетрясения, наводнения, урагана и т.п.).

Экологические риски – вероятность потерь или дополнительных расходов, связанных с загрязнением окружающей среды.

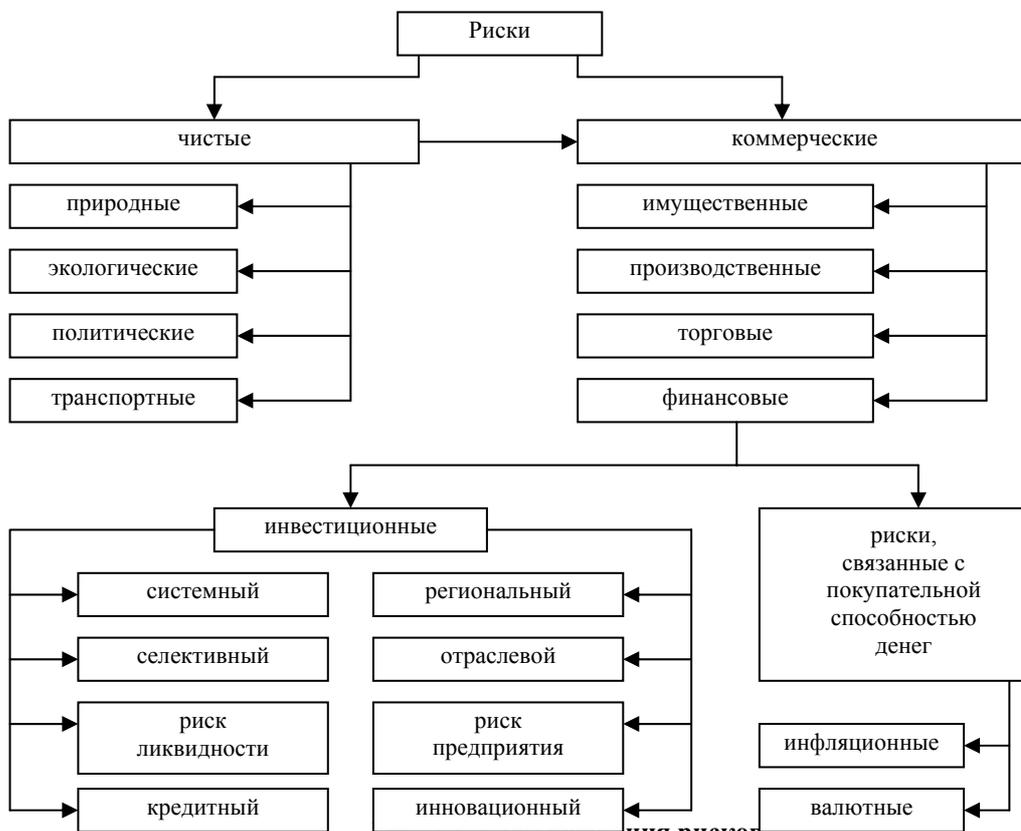


рис. 4.3. классификация рисков

Политические риски – вероятность имущественных (финансовых) потерь в связи с изменением политической системы расстановки политических сил в обществе, политической нестабильностью. Политические риски не зависят от хозяйственного объекта и связаны с политической ситуацией в государстве. К таковым относятся: потери вследствие

массовых беспорядков (забастовок, митингов); политических переворотов, революций, конфискации имущества и т.п., также к этой категории можно отнести риски существенных изменений нормативных актов (например, изменение налогового законодательства и т.п.).

Транспортные риски – это вероятность потерь, связанных с перевозками грузов различными видами транспорта: автомобильным, железнодорожным, морским, воздушным и т.д.

Коммерческие риски – это вероятность потерь в результате предпринимательской деятельности субъектов. Данная группа делится на четыре вида: имущественные, торговые, производственные и финансовые.

Имущественные риски – связаны с возможностью потери имущества предпринимателя.

Производственные риски – вероятность убытков от остановки производства или его сбоев, нарушения технологии выполнения операций, низким качеством сырья и материалов, работы персонала, внедрения новых технологий и т.п.

Торговые риски – вероятность убытков или потерь, связанных с задержкой или отказом поставки товара, задержки платежей и т.п.

Финансовые риски связаны с вероятностью потерь финансовых ресурсов (денежных средств). Они делятся на риски, связанные с изменением покупательной способности денег и риски, связанные с вложением капитала (инвестиционные риски).

К первой группе (покупательная способность денег) относятся инфляционные и валютные риски.

Инфляционные риски – риски того, что полученные доходы в результате высокого уровня инфляции обесцениваются быстрее, чем растут.

Валютные риски – риски, связанные с убытками и потерями вследствие изменения курса иностранной валюты.

Ко второй группе относятся: системный, селективный, кредитный, риск ликвидности, региональный, отраслевой, риск предприятия, инновационный.

Системный риск – риск ухудшения конъюнктуры какого-либо рынка в целом (его падения). Представляет собой общий риск на все вложения на данном рынке.

Селективный риск – это риск потерь или возможной выгоды из-за неправильного выбора объекта инвестирования на определенном рынке (выбор акций для вложения).

Риск ликвидности – это риск, связанный с возможностью потерь при реализации объекта инвестирования из-за изменения оценки его качества.

Кредитный риск – риск того, что заемщик окажется не в состоянии выполнять свои обязательства по выплате кредита.

Региональный риск – риск, связанный с экономическим состоянием конкретных регионов. Риск свойственен регионам, где монополизируют один рынок или отрасль (например, регион нефтедобычи и т.п.). Риск появляется в связи с падением цен на продукт данного региона или обострения конкуренции. Данные риски свойственны депрессивным регионам.

Отраслевой риск – риск, связанный с отдельными отраслями экономики. Специфика отраслей определяется следующими факторами: стадией жизненного цикла отрасли и подверженность циклическим колебаниям.

Риски предприятия – связаны с конкретным предприятием как объектом инвестиций. Данный риск является производным от регионального и отраслевого рисков. В этой же группе относятся риски мошенничества (создание ложных организаций с целью привлечения средств инвестирования).

Инновационные риски – риски потерь, связанные с возможной нерезализацией и некупаемостью нововведений (новых товаров, технологий, услуг, продуктов).

Степень риска – это размер наиболее вероятного ущерба, который может понести организация в результате того или иного действия. Риск бывает вынужденным и невынужденным. Вынужденным риск является тогда, когда безрисковое решение проблем невозможно (например, риск инвестора, вкладывающего капитал в реализацию инвестируемого проекта, так как если деньги не будут вложены, не будут работать, то они обесценятся в результате инфляции). Невынужденный риск – это риск лица, принимающего решение о вложении средств с положительной вероятностью возможного выигрыша при наличии безрискового альтернативного варианта решения.

Неопределенность ситуации принятия решения в бизнесе объясняется такими причинами, как отсутствие достаточно полной информации, возникновение случайных факторов, противодействие конкурентов и т.д. Чем выше неопределенность, тем выше степень риска.

Профессионального руководителя характеризует умение правильно оценивать риск и, исходя из этого, принять эффективное управленческое решение.

Риск-менеджмент – это совокупность стратегии и приемов, используемых для управления риском. В основе риск-менеджмента – организация работы по снижению степени риска, искусства получения и увеличения дохода в условиях неопределенности.

Одним из основных факторов при управлении риском является информация. Владеет рынком тот, кто владеет информацией. Наличие необходимой информации позволит свести к минимуму вероятность потерь и по возможности увеличить доход. В каждой организации должны быть перечни мероприятий по снижению риска.

Риск-менеджмент является специальной формой предпринимательской деятельности. Осуществляет ее профессиональные институты специалистов, страховые компании, финансовые менеджеры.

Одной из основных сфер риск-менеджмента является страховой рынок, где объектом купли-продажи выступают страховые услуги, представляемые организациям и отдельным гражданам страховыми компаниями и негосударственными пенсионными фондами.

Основными приемами риск-менеджмента являются: избежание риска – уклонение от мероприятия, связанного с риском; удержание риска – оставление риска за инвесторами (предполагая покрытие возможных убытков за счет резервных средств инвестора); передача риска – передача ответственности за риск (например, страховая компания); снижение степени риска – уменьшение вероятности потерь и сокращение ожидаемого их объема.

Распространенными приемами для снижения степени риска являются: диверсификация; получение дополнительной информации о ситуации принятия решений; лимитирование за счет установления предельных сумм расходов, продажи, кредита; самострахование за счет создания натуральных и денежных резервных фондов: хаджирование – процесс страхования риска от возможных потерь путем переноса риска изменения цен с одного лица на другое. Это дает возможность прогнозирования доходов и расходов, хотя риск при этом не исчезает. Его берут на себя предприниматели, идущие на получение прибыли при игре на разнице цены.

В современных условиях важным элементом управления рисками является развитие системы повышения квалификации сотрудников на предприятии. Развитие такой системы способствует росту качества персонала, снижению рисков, возникающих по вине сотрудников вследствие принятия или неверных управленческих решений.

4.3. СТРАХОВАНИЕ РИСКОВ

Решение – это интегральный нематериальный актив организации, поэтому может быть объектом страхования. Страхование компенсирует возможные риски и стабилизирует деятельность организации. В настоящее время объектами страхования, в основном, являются конечные результаты деятельности фирм, организации (например, страхование готовой продукции, страхование перевозок, страхование убытков). Конечный риск может поступить в трех основных случаях:

- сам по себе, независимо от предыдущих результатов деятельности организации;
- в результате принятия неправильного управленческого или технологического решения на более ранних стадиях производства;
- в результате отсутствия требуемого специалиста в нужное время;

Страхование рисков по всей управленческой и производственной цепочке деятельности организации может существенно увеличить страховое поле и умножить количество конечных рисков.

Страхование профессионального персонала. Страхование профессионального персонала – это защита экономических интересов организации от потенциальных причинителей вреда (специалистов). Успех предпринимательской деятельности организации зависит от стабильности общего состояния профессиональности персонала. Разрушение стабильности приводит к убыткам. Причины разрушения в уходе специалиста из организации, его перевод на должность, неравноценной замены специалиста (даже если новый специалист профессионален); стресс у работника.

Страхование профессионализма персонала предусматривает возмещение возможных убытков организации вследствие ухода из организации специалиста, а вместе с ним и потери необходимых связей и т.п. Объектом страхования выступает конкретный специалист организации.

Страхование профессионализма включает две составляющие:

- страхование интеллектуальной собственности, созданной специалистом как части нематериальных активов;
- страхование пребывания специалиста в должности.

Страхование профессионализма это новая отрасль страхования. Главная трудность при страховании профессионализма персонала состоит в определении цены конкретного работника. Цена работника учитывает множество параметров, касающихся профессионализма работника и его имиджа в соответствующей среде (например, в московской правде (№ 45 от 11.03.97) приведены цены на некоторых футбольных профессионалов: Рональдо – 20 000 000 долларов США. Это не заработная плата, а рыночная цена за этого футболиста).

Методика страхования ответственности включает пять этапов:

- определение перечня элементов, составляющих профессионализм какого-либо работника;
- составление списка заинтересованных в данном профессионализме лиц;
- оценка стоимости профессионализма;
- определение страховщиков и страхователей;
- составление схемы страхования профессионализма (страховщика и страхователей).

Базой для страховых взносов является стоимость профессиональных работников. Руководство должно найти страховщика, который за страховой взнос застраховало бы возможные риски. Если сумма взноса будет большой, то необходимо привлечь плательщикам других лиц.

Страхование организационных рисков. К организационным рискам относятся:

1. По структуре управления: несоответствие фундаментальной схемы управления организацией структуре управления; разделение функциональных обязанностей работника, уничтожение информационной системы;
2. По механизму управления: общая несогласованность решений, систематическое нарушение руководящими работниками законов и принципов управления; выполнение функций работниками, не имеющими соответствующими подготовки.
3. По процессу управления: ошибочно принятое важное решение; использование несертифицированного программного продукта; нахождение подслушивающих устройств в помещении организации; взлом паролей в программном обеспечении.

Страхование организационных рисков может проводится вместо или в дополнение к страхованию коммерческих рисков, а также к страхованию от убытков вследствие перерывов в производстве.

Условие этого вида страхования предусматривает установление временной границы (обычно 5 суток), после которой страхователь получает право на страховое возмещение. Подлежащий возмещению ущерб включает три части:

- расходы, произведенные за время остановки производства;
- неполученная (упущенная) прибыль;
- дополнительные затраты по сокращению ущерба.

Не возмещается дополнительный ущерб, вызванный:

- изменением первоначального проекта устранения простоя;

- запрещение властями проведения восстановительных работ;
- недостатком единого страхования ресурсов для устранения простоя.

В международной практике ставка по страхованию по переработке в производстве равна 1,5 % от тарифа по страхованию имущества предпринимателя.

Ущерб от организационных рисков зависит от организационного единства системы правительства и управления. Организационные риски приводят к операционным и стратегическим потерям в деятельности организации.

Организационные риски являются основной причиной коммерческих рисков. По мере нарастания организационных рисков увеличиваются и коммерческие риски, и возрастает страховая сумма за конечные страховые выплаты.

Таким образом, чем раньше по управлению и производственной деятельности можно выявить застрахованные и компенсируемые ошибки или случайные ситуации, тем меньше ущерба они принесут организации. Страховка дешевле, чем страхование возможного брака конечной продукции.

Страхователями могут быть организации всех форм собственности процессы, структура, техника управления, система управления организацией. Выявление страховых случаев происходит с помощью стандартов в элементарных системах управления и типовых формул отчетности.

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

5.1. ВИДЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРИ ПРИНЯТИИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Один из главных вопросов при принятии решений – вопрос об ответственности руководителя, который возникает в случае причинения вреда организации. При выборе альтернатив необходимо учитывать меру ответственности по каждой. Для этого необходимо определить вид и степень ответственности как перед людьми в организации, так и вне ее. Ответственность – это принуждение к соблюдению и исполнению определенных требований, норм, правил и необходимость отдавать отчет кому-либо за свои действия (в том числе и себе – личная ответственность).

Подотчетность – это способ осуществления ответственности. Подотчетность определяется видом, методами и процедурами контроля, под которым находится специалист или руководитель и его решения.

Многообразие сфер деятельности организации сформировало следующую классификацию ответственности:

- Профессиональная ответственность отражается в должностных инструкциях. Типовая должностная инструкция руководителя или специалиста включает четыре раздела: общие положения, обязанности, права и ответственность. В качестве профессиональной ответственности могут применяться меры юридической, дисциплинарной и экономической ответственности. В настоящее время все большее распространение находит страхование экономически рискованной профессиональной ответственности (например, страхование профессиональной ответственности нотариуса, водителя автомобиля).

- Юридическая ответственность касается тех видов ответственности, в которых закреплены регламенты, входящие в состав государственных законов и норм государственного регулирования (например, в Гражданском или Уголовном кодексе, в кодексе законов о труде). Юридическая ответственность имеет уголовный и гражданский характер.

- Уголовная ответственность возникает в случае совершения преступления и заключается в применении к виновному государственного принуждения в виде наказания, определяемого приговором суда.

- Гражданская ответственность возникает в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств и заключается в применении к правонарушителю установленных законом или договором мер воздействия, влекущих для него экономически невыгодные последствия имущественного характера: компенсация убытков, уплата неустойки (штрафа, пени), возмещение вреда.

Условиями возникновения юридической ответственности являются:

- совершение противоправного действия;
- наличие вреда;
- причинно-следственная связь между противоправными действиями и вредом;
- доказанная вина причинителя вреда.

Основной метод юридической ответственности – право обращения в суд в связи с решениями и действиями руководителя (специалиста). Система подотчетности судам действует на трех основных уровнях:

- 1) решение может быть обжаловано потому, что закон или указ, на котором оно было основано, признан нарушающим Конституцию;
- 2) суды имеют право определять, соответствует ли закону конкретное решение;
- 3) суды могут выносить решения о мерах наказания в отношении должностных лиц, нарушивших закон. Любое должностное лицо, которое выходит за рамки своих полномочий, может быть сочтено персонально ответственным за свои действия.

Недостатки механизма судебного контроля:

- 1) Отсутствие ответственности за бездействие: судебный надзор относится только к совершенным действиям, но не к бездействию. Он применяется для того, чтобы пресекать злоупотребления властью, а не принуждать к ее осуществлению.

- 2) Медлительность. Судебная процедура слишком медлительна, а объем решений огромен. И если подвергнуть судебному контролю малую их часть, означало бы остановить весь процесс управления.

- 3) Высокие издержки. Судебные издержки и гонорары адвокатов довольно высоки, и никто не может сказать, как долго будет рассматриваться дело и каким будет исход. В результате «простой человек» часто страдает от бюрократического произвола, а законность в его глазах выглядит жалкой пародией.

- 4) Рассмотрение технических вопросов. Многие решения носят технический характер и разрабатываются специалистами. Поэтому судьи, не являясь профессионалами, вынуждены вызывать экспертов. В таких ситуациях одна группа экспертов будет говорить одно, другая – другое, а суд должен решить, кто из них лучше разбирается в данном вопросе.

Судебные методы контроля могут охватывать незначительную часть решений, преимущественно административного характера.

Наиболее распространенным видом ответственности руководителей является административная ответственность, средством реализации которой служит механизм иерархического контроля. Ответственность и подотчетность невозможны без авторитета, выраженного в праве руководить. Это право осуществляется в виде скалярной цепи – канала отдачи команд, идущих сверху вниз, и обратного канала ответственности и подотчетности, идущего снизу вверх.

Административная ответственность может быть дисциплинарной и материальной.

- Дисциплинарная ответственность – форма воздействия, использующая дисциплинарные взыскания: замечания, выговор, перевод на низшую должность, увольнение.

- Материальная ответственность – обязанность сотрудника возместить организации, в которой он работает, имущественный вред, причиненный по его вине.

Механизм административного контроля имеет свои ограничения.

- 1) Масштаб организации и объем решаемых проблем. В крупной организации руководитель часто не обладает знанием проблемы, достаточной для самостоятельного анализа решения, предложенного специалистами, он не может все

проблемы изучить глубоко и детально в связи со своей загруженностью. Степень принятия руководителем решений основана на доверии к подчиненным.

2) Отождествление руководителя со своими структурными подразделениями. Если специалист доверяет своим сотрудникам разрабатывать решения, то он принимает их точку зрения, разделяя свойственные им ценности. А, следовательно не может эффективно контролировать принимаемые ими решения.

3) Недостатки процесса коммуникации (сбор информационных потоков тоже выступают как ограничители механизма иерархического контроля). Если сотрудник недостаточно информирован о том, что руководители, то и руководители мало знают о подлинных настроениях и мыслях подчиненных. Если о мотивах и целях принятого решения вовремя не сообщается, если информация искажается в процессе коммуникации, то соответственно перестает действовать и иерархический контроль.

5.2. КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Довольно частые сбои в процессе обмена информацией также являются ограничителем механизма иерархического контроля. Если исполнители недостаточно информированы о том, что думают их высшие менеджеры, то и руководство мало знает о подлинных настроениях и мыслях подчиненных. Если о мотивах и целях принятия решений вовремя не сообщается, если информация фильтруется или искажается в процессе коммуникации, то в той же степени перестает действовать и иерархический контроль.

Кроме рассмотренных выше формальных видов ответственности руководитель несет за свои решения еще и неформальную – моральную ответственность – необходимость следовать нормам человеческих отношений, механизмом реализации которой является корпоративная культура.

Под корпоративной культурой понимается вся совокупность групповых ценностей, норм поведения и способов деятельности, разделяемых членами организации. Организация, существующая достаточно долго, формирует в себе определенную культуру. В соответствии с ней развивается комплекс правил и традиций, которые соединяют прошлое и настоящее, нынешние решения согласуются с прошлыми, а прошлые и нынешние – с будущими.

В организации действуют довольно мощные психологические факторы, обеспечивающие соответствие принимаемых решений организационной культуре, ее ценностям, традициям, нормам поведения. Если принятое решение выпадает из этой культуры, то ставит под сомнение авторитет руководителя и требует от него трудных и болезненных объяснений.

Таким образом, устанавливая неписаные правила, корпоративная культура ограничивает принимаемые решения еще и определенным кругом моральных принципов, норм и традиций и тем самым заполняет бреши, неизбежно оставляемые механизмами формального контроля.

Сколь бы хорошо ни были разработаны планы, они, как правило, не могут быть выполнены так, как были задуманы. Будущее нельзя абсолютно точно предсказать. Неблагоприятные погодные условия, аварии на производстве и на транспорте, болезни и увольнение сотрудников и многие другие причины нарушают планы. Эти нарушения, прежде всего, надо обнаружить с помощью системы контроля. Например, надо регулярно – раз в день, неделю или месяц – возвращаться к плану и выявлять нежелательные отклонения от запланированного.

Есть два основных подхода к отклонениям. Во-первых, можно стремиться к возврату на плановую траекторию движения. Для этого понадобятся дополнительные ресурсы – материальные, кадровые, финансовые. Иногда такие ресурсы создают согласно плану, заранее предвидя возможность осложнений. Яркий пример – дублиеры у космонавтов. Но приходится мириться с тем, что в благоприятной обстановке такие ресурсы будут «простаивать». Во-вторых, можно изменить сам план, заменив намеченные рубежи на другие, реально достижимые в создавшейся обстановке. Возможность такого подхода зависит от того, насколько для фирмы важен план – является ли он «законом» или же только «руководством к действию», задающим желательное направление движения.

Доверяй, но проверяй. На менеджере лежит обязанность контроля за выполнением принятых ранее решений, не только включенных в план, но и оперативных, текущих. Частично контроль осуществляется в ходе совещаний и визирования документов. Но этого недостаточно. При планировании собственной работы менеджеру следует предусмотреть регулярные проверки деятельности своих подчиненных, причем не только членов своей команды, но и всех остальных. Могут применяться как официальные отчеты и аттестации, так и неформальные беседы. Надо отметить, что беседа с менеджером, стоящим на иерархической лестнице на несколько ступенек выше, производит большое положительное воздействие на сотрудника. В Великобритании считается, что генеральный директор должен побеседовать с каждым сотрудником хотя бы раз в год. К сожалению, в России подобные собеседования не приняты.

Большое значение в управлении имеет выборочный контроль. В задачах контроля качества продукции выборочный контроль применяется, когда контроль является разрушающим, либо по экономическим соображениям. В организационных системах первое основание для применения выборочного контроля отпадает, зато второе справедливо едва ли не чаще, чем в промышленности. Количество используемых документов (счетов, чеков, доверенностей и т.п.) в мало-мальски серьезной организации измеряется кубометрами. Совершенно ясно, что полная проверка потребует такого объема рабочего времени контролеров, что его выделение в большинстве случаев нецелесообразно (бывают исключения, например, при уголовном расследовании). Поэтому представляется полезным использование при аудите выборочного контроля, при котором случайным образом (в смысле теории вероятностей) отбирается сравнительно небольшая доля документов, которая затем и анализируется. Для определения объема выборки, способа ее отбора, правил переноса выборочных результатов контроля на всю совокупность следует применять методы, разработанные в теории статистического контроля. Выборочный контроль работы сотрудников также может быть полезен. При этом наряду с выборкой людей полезна и выборка из совокупности дел, которыми занимается данный сотрудник. Сравнительно небольшие затраты времени менеджера позволяют держать под контролем обе рассматриваемые совокупности, каждый элемент которой имеет некоторую (одну и ту же для всех элементов совокупности) вероятность быть отобранной и тщательно проконтролированной.

Современным видом контроля в организации является контроллинг. Контроллинг (от многозначного термина control (англ.) – руководство, регулирование, управление, контроль) – новая концепция управления, порожденная практикой

современного менеджмента. Одной из основных причин возникновения, развития и широкого внедрения концепции контроллинга стала необходимость в системной интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами в организационной системе (т.е. в организации, в торговой фирме, банке, органе государственного управления и др.). Контроллинг обеспечивает методическую и инструментальную базу для поддержки (в том числе компьютерной) основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений. Таким образом, развитие менеджмента в XX в. можно описать формулой: от Файоля к контроллингу. Хотя истоки контроллинга прослеживаются с XV – XVIII вв., он стал популярен за рубежом (в США, Германии и др. странах) в последние десятилетия. В России интерес к контроллингу стал проявляться в начале 1990-х гг. Контроллинг – это инструмент менеджера, но сам по себе он не может обеспечить успех организации и не может освободить менеджеров от функций управления.

5.3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Реализация решений является наиболее сложным, трудоемким и длительным этапом процесса принятия решений, поглощающим основную часть времени и ресурсов. Но одновременно является и самым слабым звеном в процессе решений. Необходим механизм осуществления успешной реализации принимаемых решений.

Стадия реализации решений состоит из следующих процедур:

- разработка плана реализации решений;
- управление реализацией;
- контроль выполнения решения;
- оценка результатов реализации.

Каждой из перечисленных процедур характерны следующие задачи:

- определение комплекса необходимых результатов; определение необходимого объема ресурсов; определение числа исполнителей; распределение работ, ресурсов и исполнителей по объектам.
- проведение инструктивно-методических мероприятий с исполнителем; личное распорядительство в ходе выполнения решений; оказание помощи исполнителям в случае возникновения трудностей.
- контроль за соблюдением основных характеристик реализуемого решения; контроль за соблюдением сроков реализации; выявление причин отклонений в ходе реализации решений; внесение (в случае необходимости) изменений в проблему реализации решений.
- периодическая оценка фактической эффективности решения; прогнозирование окончания срока эффективного действия решения; определение необходимости в корректировке действующего или принятии нового решения; накопление, систематизация опыта и разработка алгоритмов реализации решений.

Повышение эффективности управления практически тождественно росту эффективности управленческих решений на всех уровнях иерархии, так как принятие решений представляет собой основной инструмент управляющего воздействия; именно в разработке, принятии, организации и контроле выполнения решений заключается деятельность, как отдельных менеджеров, так и аппарата управления в целом. Вместе с тем задача определения эффективности управленческих решений относится к числу наиболее сложных и спорных проблем управления и потому полностью еще не решена. В дальнейшем изучении нуждаются такие вопросы, как показатели эффективности и факторы, влияющие на эффективность управленческих решений. Прежде всего, рассмотрим понятие «эффективность управленческого решения» в системе близких по смыслу категорий «эффективность управления» и «эффективность управленческого труда».

Обычно эффективность системы управления определяется через результаты функционирования управляемого объекта, а они в свою очередь – по степени достижения поставленной цели. При таких условиях оценка уровня управления организацией осуществляется на основе таких показателей, как объем производства товаров или услуг, объем продаж, полученная прибыль, производительность труда, уровень рентабельности и т.п. Однако такой метод при всей его логической обоснованности и простоте имеет и серьезные недостатки. Во-первых, эффективность управления отождествляется с эффективностью производства. Между тем одинаковые технико-экономические результаты могут быть достигнуты при разных уровнях организации управления, поэтому оценить указанным способом эффективность каждой конкретной системы управления и, тем более, ее подразделений и отдельных работников не представляется возможным. Во-вторых, при таком подходе не принимается во внимание фактор времени – определенный временной лаг между управляющим воздействием и его результатом, (решение может быть принято одним руководителем, а его положительный результат, проявившийся через некоторое время, будет использован другим).

При оценке непосредственных результатов деятельности управляющей системы необходимо исходить из того, что управление может рассматриваться как своеобразное производство, продуктом труда в котором является управленческое решение. Поэтому вполне обоснованно считать, что эффективность принимаемых решений может служить средством измерения эффективности деятельности всего аппарата управления. Таким образом, оценивая эффективность принимаемых решений, можно следить за эффективностью управляющей системы.

Понятие эффективности управленческого решения (в отличие от его качества) не может быть рассмотрено изолированно от его реализации. Дело в том, что эффективность решения заключается не столько в его абсолютной правильности, сколько в том, что, будучи последовательно и в срок реализовано, оно, благодаря своей правильности, достигнет поставленной цели. Следовательно, эффективность управленческих решений обуславливается как качеством самих решений, так и качеством их осуществления. Между тем, как свидетельствует практика управления, далеко не все принимаемые решения реализуются в заданные сроки (по некоторым данным их удельный вес в общем числе принятых, составляет около 30 %). Кроме того, часть реализованных решений не дает ожидаемого результата, т.е. оказывается недостаточно эффективной. Экспертные оценки самих руководителей свидетельствуют, что таких решений в их практике не менее 25 %. Каковы же наиболее существенные причины этого явления? Конечно, это как дефекты самого решения,

вызываемые неполнотой информации, некомпетентностью ЛПР или недостатком времени для тщательной разработки альтернатив, так и плохая организация его выполнения и, прежде всего несогласованность и отсутствие контроля.

Эффективность управленческих решений определяется, как уже отмечено выше, действием множества факторов технического, организационного, экономического и социально-психологического характера, влияние которых неоднозначно и проявляется на разных стадиях процесса разработки и реализации решений. Но в целом можно считать, что основными из них являются: компетентность и опыт работы принимающего решения; степень информированности ЛПР; уровень коллегиальности в процессе разработки решения; факторы, удельный вес контролируемых решений; степень непосредственного участия руководителей и специалистов, разрабатывавших решение, в его реализации; мотивация исполнителей; характер и степень ответственности руководителей за результаты решения.

Схема влияния перечисленных выше факторов на эффективность управленческих решений приведена на рис. 5.1.

Поскольку одни и те же цели могут быть достигнуты при разной величине затрат, то основным критерием эффективности решения может служить отношение полученного в результате его реализации эффекта, выраженного показателем степени достижения цели, к величине затрат на разработку решения и его осуществление.

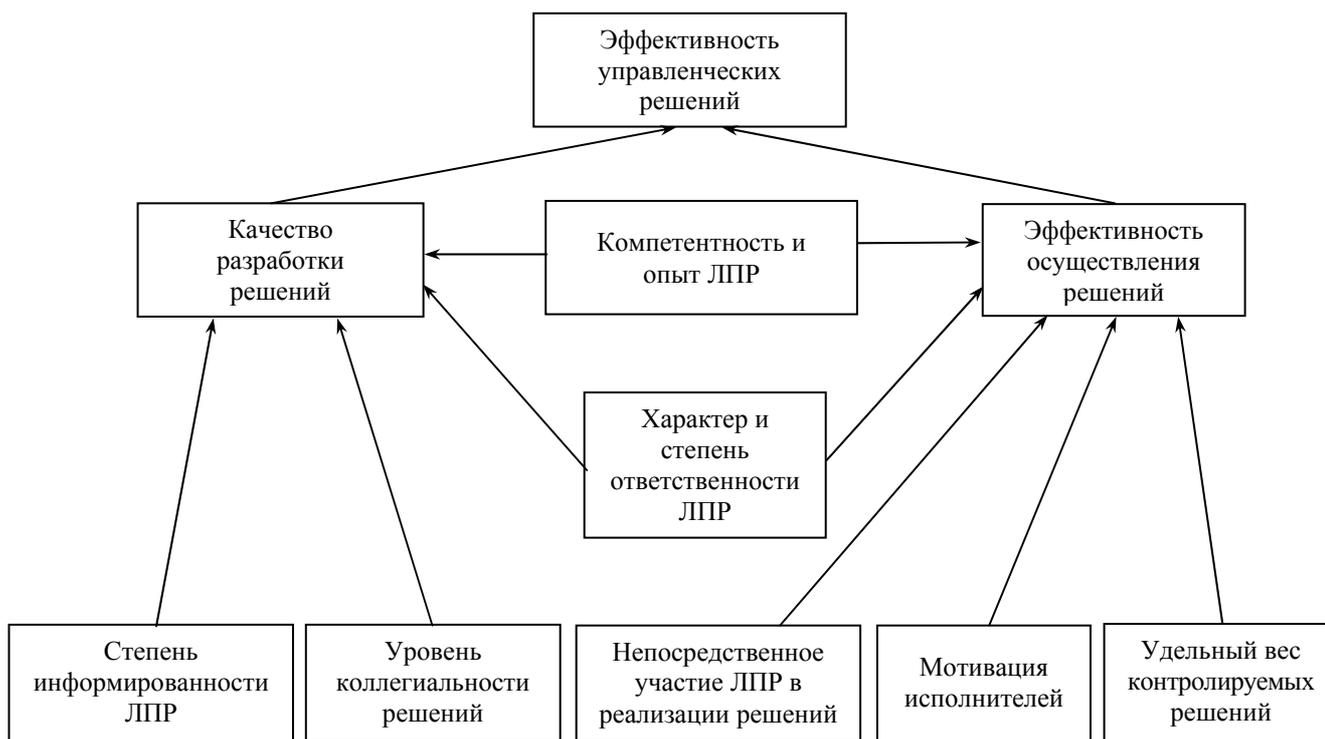


Рис. 5.1. Основные факторы повышения эффективности управленческих решений

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несмотря на достаточно большое количество публикаций, связанных с проблематикой разработки, принятия и реализации управленческих решений, данную тему сложно назвать проработанной. Прежде всего, это связано с постоянно изменяющимися условиями внутренней и внешней среды организации. В этой связи порой стандартные проблемы требуют нестандартных решений.

Актуальной данная проблема является не только для системы управления. Поэтому изучение, прежде всего, основ разработки, принятия и реализации решений является базовой частью для формирования высококвалифицированного специалиста независимо от сферы его деятельности.

Современные условия хозяйствования доказывают, что принятие решений с помощью математических методов не всегда оправдано и возможно. В учебном пособии автором определена роль человеческого фактора при разработке, принятии и реализации управленческих решений. В большинстве, именно этот фактор является решающим. В этой связи в пособии уделено достаточно внимания методам принятия управленческих решений, учитывающим особенности психологии, характера и темперамента личности.

В завершении хотелось бы сказать, что все-таки, прежде чем принимать решения в организации, необходимо научиться управлять собой, своими чувствами и эмоциями. Автор надеется, что после прочтения учебного пособия читатели получат дополнительные знания в области разработки, принятия и реализации управленческих решений и будут применять их в практической деятельности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Большаков, А.С. Современный менеджмент: теория и практика / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. – СПб. : Питер, 2000.
2. Бусыгин, А.В. Эффективный менеджмент : учебник / А.В. Бусыгин. – М. : Изд-во «Финпресс», 2000.
3. Виханский, О.С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарики, 2002.
4. Воробьев, С.Н. Управленческие решения : учебник для вузов / С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин, К.В. Балдин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
5. Голубков, Е.П. Технология принятия управленческих решений : учебник / Е.П. Голубков. – М. : Дело и сервис, 2005.
6. Заичкин, Н.И. Управленческие решения : учебное пособие / Н.И. Заичкин, Е.Е. Панфилова / ГУУ. – М. : 2003. – Ч. 1.
7. Козырь, Ю.В. Стоимость компании: оценка управленческого решения / Ю.В. Козырь. – М. : Альфа-пресс, 2004.
8. Корпоративный менеджмент : справочник для профессионалов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге и др. ; под общ. ред. И.И. Мазура. – М. : Высшая школа, 2003.
4. Колпаков, В.М. Теория и практика принятия управленческих решений : учеб. пособие / В.М. Колпаков. – 2-е изд., перераб. и доп. – Киев : МАУП, 2004.
9. Ларичев, О.И. Теория и методы принятий решений, а также Хроника событий в Волшебных странах : учебник / О.И. Ларичев. – 2 изд., прераб. и доп. – М. : Логос, 2003.
10. Левина, С.Ш. Управленческие решения : практикум / С.Ш. Левина, Р.Ю. Турчаева. – М. : Инфра-М, 2007.
11. Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения : учебник / Б.Г. Литвак. – 3-е изд, испр. – М. : Дело, 2002.
12. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Алиберт, Ф. Хедоури / пер. с англ. – М. : «Дело», 1992.
13. Персональный менеджмент : учебник / С.Д. Резник и др. – 2-е изд., прераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2002.
14. Ременников, В.Б. Разработка управленческого решения : учебное пособие для вузов / В.Б. Ременников. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
15. Смирнов, Э.А. Разработка управленческих решений : учебник для вузов / Э.А. Смирнов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
16. Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения : учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2003.
17. Футхутдинов, Р.А. Управленческие решения : учебник / Р.А. Футхутдинов. – М. : Дело и сервис, 2007.
18. Чудновская, С.Н. Управленческие решения : учебник / С.Н. Чудновская. – М. : Эксмо, 2007.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА	4
1.1. Сущность и природа управленческого решения	4
1.2. Управленческое решение как психологический процесс	10
1.3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям ...	12
1.4. Значение человеческого фактора в процессе разработки и принятия управленческих решений	15
2. ТЕХНОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	20
2.1. Структура принятия управленческих решений в организации	20
2.2. Модели процесса принятия управленческих решений	25
3. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	28
3.1. Различные методы и подходы к принятию управленческих решений	28
3.2. Экспертные методы принятия управленческих решений	42
4. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА	55
4.1. Сущность неопределенности и риска	55
4.2. Виды рисков	60
4.3. Страхование рисков	64
5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	68
5.1. Виды ответственности при принятии и реализации управ- ленческих решений	68
5.2. Контроль исполнения управленческих решений	70
5.3. Эффективность реализации управленческих решений	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	78