

30

Содержание

управленческий решение организация риск

Введение

1. Сущность и характерные особенности управленческих решений
2. Классификация управленческих решений
3. Факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений
4. Принципы и этапы процесса принятия управленческих решений

Вывод

Список использованной литературы

Введение

Важнейшим резервом повышения эффективности всего общественного производства является повышение качества принимаемых решений, которое достигается путем совершенствования процесса принятия решений.

Принятие решений - составная часть любой управленческой функции.

Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления.

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Совершенствование процесса принятия обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности достигается путем использования научного подхода к данному процессу, моделей и количественных методов принятия решений.

В данной работе рассматривается сущность управленческих решений, указываются характерные особенности решений, факторы, определяющие их качество и эффективность, также приводится классификация управленческих решений. Еще эта работа содержит информацию о процессе принятия управленческих решений: принципы и этапы данного процесса.

1. Сущность и характерные особенности управленческих решений

Важнейшим резервом повышения эффективности всего общественного производства является повышение качества решений, принимаемых руководителями.

Понятие "решение" в современной жизни весьма многозначно. Оно понимается и как процесс, и как акт выбора, и как результат выбора. Основная причина неоднозначной трактовки понятия "решение" заключается в том, что каждый раз в это понятие вкладывается смысл, соответствующий конкретному направлению исследований.

Решение как процесс характеризуется тем, что он, протекая во времени,

осуществляется в несколько этапов. В связи с этим здесь уместно говорить об этапах подготовки, принятия и реализации решений. Этап принятия решений можно трактовать как акт выбора, осуществляемый индивидуальным или групповым лицом принимающим решение (ЛПР) с помощью определённых правил.

Решение как результат выбора обычно фиксируется в письменной или устной форме и включает в себя план (программу) действий по достижению поставленной цели.

Решение является одним из видов мыслительной деятельности и проявлением воли человека. Его характеризуют следующие признаки:

возможность выбора из множества альтернативных вариантов: если нет альтернатив, то нет выбора и, следовательно, нет и решения;

наличие цели: бесцельный выбор не рассматривается как решение.

Соответственно под управленческим решением (УР) понимается:

поиск и нахождение наиболее эффективного, наиболее рационального или оптимального варианта действий руководителя;

конечный результат постановки и выработки УР.

Наибольший интерес представляет процесс принятия и реализации решений как последовательная смена взаимоувязанных стадий, этапов различных действий руководителя, вскрывающая технологию мыслительных действий, поисков истины и анализа заблуждений, путей движения к цели и средств её достижения. Только такой подход позволяет понять зафиксированный акт управленческого решения, источники его происхождения.

К управленческому решению предъявляется ряд требований, к числу которых можно отнести:

всестороннюю обоснованность решения;

своевременность;

необходимую полноту содержания;

полномочность;

согласованность с принятыми ранее решениями.

Всесторонняя обоснованность решения означает, прежде всего, необходимость принятия его на базе максимально полной и достоверной информации. Однако только этого недостаточно. Оно должно охватывать весь спектр вопросов, всю полноту потребностей управляемой системы. Для этого необходимо знание особенностей, путей развития управляемой, управляющей систем и окружающей среды. Требуется тщательный анализ ресурсного обеспечения, научно-технических возможностей, целевых функций развития, экономических и социальных перспектив предприятия, региона, отрасли, национальной и мировой экономики. Всесторонняя обоснованность решений требует поиска новых форм и путей обработки научно-технической и социально-экономической информации, то есть формирования передового профессионального мышления, развития его аналитико-синтетических функций.

Своевременность управленческого решения означает, что принятое решение не должно ни отставать, ни опережать потребности и задачи социально-экономической системы. Преждевременно принятое решение не находит подготовленной почвы для

его реализации и развития и может дать импульсы для развития негативных тенденций. Запоздалые решения не менее вредны для общества. Они не способствуют решению уже "перезревших" задач и ещё более усугубляют и без того болезненные процессы.

Необходимая полнота содержания решений означает, что решение должно охватывать весь управляемый объект, все сферы его деятельности, все направления развития. В наиболее общей форме управленческое решение должно охватывать:

- а) цель (совокупность целей) функционирования и развития системы;
- б) средства и ресурсы, используемые для достижения этих целей;
- в) основные пути и способы достижения целей;
- г) сроки достижения целей;
- д) порядок взаимодействия между подразделениями и исполнителями;
- е) организацию выполнения работ на всех этапах реализации решения.

Важным требованием управленческого решения является полномочность (властность) решения - строгое соблюдение субъектом управления тех прав и полномочий, которые ему предоставлены высшим уровнем управления.

Сбалансированность прав и ответственности каждого органа, каждого звена и каждого уровня управления - постоянная проблема, связанная с неизбежным возникновением новых задач развития и отставанием от них системы регламентации и регулирования.

Согласованность с принятыми ранее решениями означает также необходимость соблюдения чёткой причинно-следственной связи общественного развития. Она необходима для соблюдения традиций уважения к закону, постановлениям, распоряжениям. На уровне отдельной фирмы она необходима для осуществления последовательной научно-технической, рыночной и социальной политики, четкого функционирования производственного аппарата.

Согласованность с принятыми ранее решениями означают также необходимость соблюдения четкой причинно-следственной связи общественного развития. Если необходимо, должны отменяться принятые ранее решения, вступившие в противоречия с новыми условиями существования системы. Появление противоречащих друг другу решений есть, прежде всего, следствие плохого познания и понимания законов общественного развития, проявления низкого уровня управленческой культуры.

Принятие УР требует высокого уровня профессионализма и наличия, определенных социально-психологических качеств личности, чем обладают не все специалисты, имеющие профессиональное образование, а всего лишь 5-10% из них.

Основными факторами, оказывающими влияние на качество управленческого решения, являются: применение к системе менеджмента научных подходов и принципов, методов моделирования, автоматизация управления, мотивация качественного решения и др.

Обычно в принятии любого решения присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность.

При принятии чисто интуитивного решения люди основываются на собственном

ощущении того, что их выбор правилен. Здесь присутствует "шестое чувство", своего рода озарение, посещаемое, как правило, представителей высшего эшелона власти. Менеджеры среднего звена больше полагаются на получаемую информацию и помощь ЭВМ. Несмотря на то, что интуиция обостряется вместе с приобретением опыта, продолжением которого как раз и является высокая должность, менеджер, ориентирующийся только на неё, становится заложником случайности, и с точки зрения статистики шансы его на правильный выбор не очень высоки.

Решения, основанные на суждении, во многом сходны с интуитивными, вероятно, потому, что на первый взгляд их логика слабо просматривается. Но всё же в их основе лежат знания и осмысленный, в отличие от предыдущего случая, опыт прошлого. Используя их и опираясь на здравый смысл, с поправкой на сегодняшний день, выбирается тот вариант, который принес наибольший успех в аналогичной ситуации в прежнее время. Однако здравый смысл у людей встречается редко, поэтому данный способ принятия решений тоже не очень надежен, хотя подкупает своей быстротой и дешевизной.

Другая слабость в том, что суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая прежде не имела места, и поэтому опыта её решения просто нет. Кроме того, руководитель при таком подходе стремится действовать преимущественно в тех направлениях, которые ему хорошо знакомы, в результате чего рискует упустить хороший результат в другой области, сознательно или бессознательно отказываясь от вторжения в неё.

Мощным фактором, активизирующим процесс принятия решения, выступают современные средства оргтехники, включая вычислительные сети. Это требует высокого уровня культуры в области математики и программирования, технологии использования технических средств. Однако процесс принятия решения, выбора конкретного варианта всегда будет иметь творческий характер, и зависеть от конкретной личности.

## 2. Классификация управленческих решений

Классификация УР необходима для определения общих и конкретно-специфических подходов к их разработке, реализации и оценке, что позволяет повысить их качество, эффективность и преемственность. УР могут быть классифицированы самыми разнообразными способами. Наиболее распространенными являются следующие принципы классификации:

- по функциональному содержанию;
- по характеру решаемых задач (сфере действия);
- по иерархии управления;
- по характеру организации разработки;
- по характеру целей;
- по причинам возникновения;
- по исходным методам разработки;
- по организационному оформлению.

УР могут быть классифицированы по функциональному содержанию, т.е. по отношению к общим функциям управления, например:

- а) решения плановые;
- б) организационные;
- в) контролирующие;
- г) прогнозирующие.

Обычно такие решения затрагивают в той или иной мере все функции управления, однако в каждом из них можно выделить основное ядро, связанное с какой-то основной функцией.

Другой принцип классификации связан с характером решаемых задач:

- а) экономических;
- б) организационных;
- в) технологических;
- г) технических;
- д) экологических и прочих.

Чаще всего УР связаны не с одной, а с рядом задач, в той или иной степени имея комплексный характер.

По уровням иерархии систем управления выделяют УР на уровне БС; на уровне подсистем; на уровне отдельных элементов системы. Обычно инициируются общесистемные решения, которые затем доводятся до элементарного уровня, однако возможен и обратный вариант.

В зависимости от организации разработки решений выделяются следующие УР:

- а) единоличные;
- б) коллегиальные;
- в) коллективные.

Предпочтение способа организации выработки УР зависит от многих причин: компетентности руководителя, уровня квалификации коллектива, характера задач, ресурсов и т.д.

По характеру целей принимаемые решения могут быть представлены как:

- а) текущие (оперативные);
- б) тактические;
- в) стратегические.

По причинам возникновения УР делятся на:

- а) ситуационные, связанные с характером возникающих обстоятельств;
- б) по предписанию (распоряжению) вышестоящих органов;
- в) программные, связанные с включением данного объекта управления в определенную структуру программно-целевых отношений, мероприятий;
- г) инициативные, связанные с проявлением инициативы системы, например в сфере производства товаров, услуг, посреднической деятельности;
- д) эпизодические и периодические, вытекающие из периодичности воспроизводственных процессов в системе (например, сезонности сельскохозяйственного производства, сплава леса по рекам, геологических работ).

Важным классификационным подходом служат исходные методы разработки УР. К их числу можно отнести:

- а) графические, с использованием графоаналитических подходов (сетевых моделей и

методов, ленточных графиков, структурных схем, декомпозиции больших систем);  
б) математические методы, предполагающие формализацию представлений, отношений, пропорций, сроков, событий, ресурсов;  
в) эвристические, связанные с широким использованием экспертных оценок, разработки сценариев, ситуационных моделей.

По организационному оформлению УР делятся на:

- а) жёсткие, однозначно задающие дальнейший путь их воплощения;
- б) ориентирующие, определяющие направление развития системы;
- в) гибкие, изменяющиеся в соответствии с условиями функционирования и развития системы;
- г) нормативные, задающие параметры протекания процессов в системе.

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несёт на себе отпечаток личности менеджера, причастного к их появлению на свет.

В связи с этим принято различать уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения.

Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею.

Импульсивные решения, авторы которых легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надёжными, принимаются "с наскока", "рывками".

Инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них наоборот контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

Рискованные решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в ещё меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

Перечисленные виды решений принимаются, в основном, в процессе оперативного управления персоналом.

Для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы менеджмента принимаются рациональные решения, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

### 3. Факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений

Под качеством управленческих решений следует понимать степень его соответствия характеру разрешаемых задач функционирования и развития производственных систем. Иначе говоря, в какой степени УР обеспечивает дальнейшие пути развития производственной системы в условиях формирования рыночных отношений.

Факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений, могут

классифицироваться по различным признакам - как факторы внутренней природы (связанные с управляющей и управляемой системами), так и внешние факторы (влияние окружающей среды). К числу этих факторов следует отнести: законы объективного мира, связанные с принятием и реализацией УР; четкую формулировку цели - для чего принимается УР, какие реальные результаты могут быть достигнуты, как измерить, соотнести поставленную цель и достигнутые результаты; объём и ценность располагаемой информации - для успешного принятия УР главным является не объём информации, а ценность, определяемая уровнем профессионализма, опыта, интуицией кадров; время разработки УР - как правило, управленческое решение всегда принимается в условиях дефицита времени и чрезвычайных обстоятельств (дефицита ресурсов, активности конкурентов, рыночной конъюнктуры, непоследовательного поведения политиков); организационные структуры управления; формы и методы осуществления управленческой деятельности; методы и методики разработки и реализации УР (например, если фирма лидирует - методика одна, если следует за другими - иная); субъективность оценки варианта выбора решения. Чем более неординарным является УР, тем субъективнее оценка. состояние управляющей и управляемой систем (психологический климат, авторитет руководителя, профессионально-квалификационный состав кадров и т.д.); систему экспертных оценок уровня качества и эффективности УР. Управленческие решения должны опираться на объективные законы и закономерности общественного развития. С другой стороны, УР существенным образом зависят от множества субъективных факторов - логики разработки решений, качества оценки ситуации, структуризации задач и проблем, определённого уровня культуры управления, механизма реализации решений, исполнительской дисциплины и т. п. При этом необходимо всегда помнить, что даже тщательно продуманные решения могут оказаться неэффективными, если они не смогут предвосхитить возможных изменений в ситуации, состоянии производственной системы.

#### 4. Принципы и этапы процесса принятия управленческих решений

Рано или поздно менеджеры должны переходить от анализа происшедших событий к действию. В идеале, если действие мотивировано правильным анализом проблемы, поиск причин сужается до такой точки, когда можно с уверенностью приступить к решению проблемы. Важно, однако, помнить, что все действия мотивируются необходимостью реагировать на возникшую проблему. Опытные менеджеры постоянно предпринимают действия по улучшению ситуации, повышают требования к работе и предотвращают возникновение проблем, которые могут угрожать срывом выполнения текущих планов.

Находясь в настоящем времени, менеджер выбирает действия (альтернативы), которые могут часто реализоваться в будущем. Проблема состоит в том, что иногда

приходится даже сравнивать относительные последствия альтернатив, не имея обоснованных данных. Нельзя знать точно, что случится при выборе другой альтернативы. Менеджер должен рассмотреть альтернативы, уверенно занять позицию и заявить, что, скажем, альтернатива А будет лучше отвечать поставленным целям, чем альтернатива В или С. Однако это сложный процесс продвижения к истине.

Существующая неопределенность в процессе принятия решений может создавать ряд ситуаций, при которых не исключается смешение понятий "решительность" и "принятие решений". На многих предприятиях управляющих оценивают и вознаграждают за то, насколько быстро и уверенно они принимают решения. Неопределенность в этом случае рассматривается как признак слабости. От менеджеров ожидается стремительность и решительность суждений и высоко оценивается их готовность осуществлять решения, не взирая на трудности. Теоретически это правильно, но на практике это не всегда лучший вариант действия. В менеджменте решительность рассматривается, как способность принять решение и превратить его в жизнь. А принятие решения - это способность осуществить анализ важнейшей информации и сделать оптимальный выбор. Важно правильно сочетать обе эти способности. Парализовать себя нескончаемым анализом так же нежелательно, как и принимать решения по капризу, спонтанно.

В основе процесса принятия решений по управлению фирмой лежат четыре основных принципа, игнорирование которых (полное или частичное) может привести к ошибочным решениям и неудовлетворительным результатам. Соблюдение же этих принципов дает возможность принимать качественные решения на всех уровнях организации.

Первый принцип - это принцип организационного соответствия. Форма организации должна быть приспособлена к бесперебойному осуществлению связей, что облегчает как процесс принятия решений, так и контроль за их выполнением. Нельзя не учитывать и того факта, что полномочия и ответственность все больше переходят "из рук в руки". Только возлагая на менеджеров ответственность за результаты их решений можно подготовить лучшие руководящие кадры.

Второй принцип: политика, стратегия и цели должны быть настолько четко сформулированы, чтобы они позволяли принимать решения общего характера, касающихся новых видов деятельности, выходящей за пределы сегодняшних потребностей.

Третий принцип требует иметь достаточное количество надежных данных об изменяющейся обстановке, необходимых для поддержания эффективных связей между менеджерами высшего уровня и более низкими уровнями функционирующих подразделений организации. Чрезвычайно важно производить отбор имеющихся данных таким образом, чтобы менеджеры высшего уровня имели в своем распоряжении только те факты, которые им действительно нужны, и не были перегружены не относящимся к делу фактическим материалом.

Четвертый принцип предусматривает гибкость, без которой могут остаться неиспользованными бесчисленные возможности. При идеальных условиях (наличие



точных критериев, ясных целей и полной информации) потребность в менеджерах, принимающих решения, была бы невелика. ЭВМ смогла бы ответить на любой вопрос. К сожалению мы живем далеко не в идеальном мире и постоянно существует потребность в квалифицированных менеджерах, определяющих оптимальные направления действий организации. По своей природе перечисленные принципы являются универсальными и их необходимо придерживаться в управленческой и предпринимательской деятельности.

Отметим, что менеджеры обычно принимают решения, которые сопряжены с определенными обязательствами и необходимостью претворять их в жизнь. Если решение принято, трудно его изменить. Процедура анализа по поводу альтернатив при принятии решений отличается от процедуры при причинно-следственном анализе.

Само решение может принимать ряд форм и представлять: стандартное решение, при принятии которого существует фиксированный набор альтернатив; бинарное решение (да или нет); многовариантное решение (имеется очень широкий спектр альтернатив); инновационное решение, когда требуется предпринять действия, но нет приемлемых альтернатив.

Наиболее распространенный тип решений - это стандартное решение.

Аналитические шаги, необходимые для его принятия, применимы также и для остальных типов решений. При принятии любого типа решений опыт менеджера включается с первого шага и используется в ходе всего этого процесса. Если в причинно-следственном анализе необходимо опасаться "любимых причин" менеджеров, то при принятии решений можно стать жертвой "излюбленных альтернатив". В этом случае предпочтение "излюбленному варианту" может исказить весь анализ и привести к заранее известному выбору.

Как правило, для успешного осуществления процесса принятия управленческих решений менеджеру необходимо пройти восемь основных его стадий.

На первой стадии главная задача состоит в правильной постановке цели решения. Любой процесс принятия решения должен начинаться с осознания необходимости его принятия. Важно, прежде всего, задаться вопросом о самом выборе, который предстоит сделать. Такие вопросы способствуют выполнению трех задач: показать связь решения с необходимостью сделать выбор; задают направление в поиске альтернатив; исключают альтернативы, лежащие за пределами поставленной цели. Стремясь обеспечить правильность постановки цели решения, менеджер должен ответить на такие вопросы:

1. Какой выбор я пытаюсь сделать? Этот вопрос дает точку отсчета. Он будет уточнен двумя следующими вопросами.
2. Почему это решение необходимо?
3. Каким было последнее решение? Этот вопрос вытекает из концепции, что все решения образуют некоторую цепь. Поэтому очень важно найти место данного решения в ней. Например, предположим, что цель решения заключается в выборе программы подготовки кадров для осуществления мероприятий по улучшению условий труда. Прежде чем поставить такую цель, необходимо ответить на вопрос:

"Уверены ли мы, что улучшение условий труда разрешит проблему улучшения морального климата в коллективе?" Если это так, то возникает новый вопрос: "Убеждены ли мы, что требуется программа подготовки кадров?" Только ответив на эти вопросы, можно двигаться дальше, исходя из того, что предшествующие решения получены в результате серьезного анализа.

Вторая стадия связана с установлением критериев решения. Так как о решениях судят, прежде всего, по полученным результатам, то с их рассмотрения разумно и начать процесс выбора. Эти результаты именуется "критериями решения" и представляют собой основу фактически осуществляемого выбора. Менеджерам важно четко представлять, чего они хотят достичь. Ключевой вопрос в данном случае таков: "Какие факторы следует учитывать, делая выбор?" Этот вопрос порождает ряд факторов, которые должны быть учтены при выборе решения. В ситуации группового принятия решения постановка такого вопроса предполагает, что лица, на деятельность которых должно повлиять данное решение, будут иметь возможность высказать свои предположения, требования.

На третьей стадии менеджер проводит разделение критериев по принципу их важности для организации. Критерии имеют различное значение. Например, одни критерии представляют собой обязательные ограничения, тогда как другие просто фиксируют желательные характеристики. Чтобы принять достаточно эффективное решение, следует разделить критерии на жесткие ограничения и желательные характеристики, без которых можно было бы и обойтись. Затем важно проранжировать критерии, отнесенные к категории желательных. В принятии управленческих решений, конечно, неизбежны и компромиссы. Например, предпочтете ли вы более быстрой поставке более низкую цену? Готовы ли вы пожертвовать скоростью ремонта ради лучшего качества обслуживания?

На четвертой стадии осуществляется выработка альтернатив. При обсуждении стандартных решений это не составляет проблемы. Например, при сравнении различных мест расположения нового пункта питания. При рассмотрении других типов решений, особенно новаторских, этот шаг более сложный.

Пятая стадия выделяется для сравнения выработанных на предыдущей стадии альтернатив. Квалифицированное принятие решений требует выработки ряда альтернатив, сравнивая их и выбора наилучшей. Иногда все варианты решения выглядят хорошими и ни одно не кажется преимущественным. Поэтому, чтобы сделать выбор, менеджер нуждается в определенных средствах для сравнения альтернатив.

Рассмотрим некоторые из них. Так, прежде всего, желательно начинать со сбора информации об альтернативах. Во многих случаях альтернативы первоначально описываются в очень общем виде, например: "Мы можем организовать выполнение всей этой работы на стороне" или "Мы можем нанять временных рабочих". Но для того, чтобы можно было сравнивать альтернативы, необходимо понять суть выбора, ответив, например, на такие вопросы: "Сколько будет стоить выполнение работы на стороне?", "Может ли она быть эффективно сделана на стороне?", "Когда работа будет закончена?" и др.

Без достаточных данных об альтернативах вряд ли можно сравнить их относительные достоинства. Собранный информация поможет измерить степень удовлетворения требований по каждому из критериев. Сбор данных является спланированным процессом, а не произвольной реакцией на информацию по мере ее появления. После того как менеджер четко определит альтернативы, на первое место может выйти вопрос: "Как систематизировать и сравнить данные?" Здесь необходимо придерживаться следующего основополагающего принципа: "Всегда сопоставлять варианты решения с критериями, никогда не сравнивать один вариант решения с другим. Важно избежать "ослепления решениями", недуга, поражающего тех менеджеров, которые беспрерывно сопоставляют между собой альтернативы и, в конце концов, теряют из виду цели и конечные результаты принятия решения. На этой же стадии поиска эффективных решений может случиться и другой недуг - аналитический "паралич". Он возникает тогда, когда сбор информации об альтернативах становится самоцелью. Принятие решения - это ведь процесс нахождения лучшего варианта, основанного на наилучшей и доступной информации. Между тем, вряд ли можно достичь такого положения, чтобы в наличии были все факты, данные, необходимые материалы для выработки решений. Процесс сопоставления альтернатив с критериями является попыткой помочь лицу, принимающему решение, сосредоточиться на ключевых источниках информации. Оба названных "недуга" принятия решений могут быть "излечены" концентрацией внимания преимущественно на критериях, а не на альтернативах. Критерий оценки последствий различных вариантов определяется обычно целью решений. При этом существует необходимость в измерении степени, до которой определенное событие способствует достижению цели. Для разрешения конфликтов нужна общая единица измерения последствий. Без нее нельзя, например, сравнить альтернативу, ведущую к минимизации затрат за перевозку товаров, с альтернативой, позволяющей минимизировать время доставки. Чтобы сравнить последствия этих альтернатив, нужно чтобы они принадлежали к одному классу. Как перевести измерения по одной шкале (стоимость доставки), в последствия по другой шкале (время доставки) или измерить и те и другие по третьей шкале? Кроме того, мы должны знать, как соотносить приросты по разным шкалам. Применительно к экономике можно сказать, что, к сожалению, нельзя выразить все последствия в виде их влияния на издержки и прибыль, поэтому использование денег в качестве всеобщей единицы измерения может оказаться затруднительным. На шестой стадии определяется риск, которому может быть подвергнута фирма в случае выбора конкретной альтернативы. В предпринимательской деятельности выявление риска может варьировать от сложного вероятного анализа в моделях исследования операций до чисто интуитивных догадок, которые можно представить вопросами типа: "Как вы думаете, что они (покупатели или же производители-конкуренты) предпримут, когда мы объявим о повышении цен?" нас интересует рабочий инструмент менеджеров, которым можно пользоваться быстро и эффективно и который не требует сложного математического аппарата. Чтобы правильно определить область риска, следует рассматривать альтернативы

поочередно и пытаться предсказать трудности, с которыми можно столкнуться в случае реализации каждой из них. Подчеркнем важность рассмотрения альтернативы, потому что отклонения, связанные с принятием одной альтернативы, как правило, не имеют ничего общего с возможными отклонениями в случае реализации других альтернатив.

Вот некоторые случаи риска. Если, например, строительство здания не будет завершено вовремя, то придется задержать открытие парикмахерской. Или другой пример. Если в студгородке спрос летом упадет, то может сократится товарная выручка. Эти виды риска характеризуют некоторые типичные побочные эффекты, которые следует учитывать в предпринимательском деле.

На седьмой стадии разрабатывающий решение делает оценку риска. Знать о существовании риска важно, но недостаточно. Необходимо определить его значимость. При оценке риска учитываются такие факторы, как вероятность и серьезность. При помощи фактора вероятности формируется суждение о том, что-то или иное событие действительно произойдет. Фактор серьезности позволяет сформировать суждение о степени влияния события на ситуацию, если оно произойдет.

На восьмой стадии принимается решение. Количественные показатели степени риска помогают принять обоснованное решение. Ведь эти данные позволяют сравнивать показатели эффективности альтернатив. Следует отметить, что показатели степени риска прямо не связаны между собой, пока нет такой формулы, которая позволила бы их сравнить. Поэтому следует поставить вопрос: "Стоит ли дополнительная эффективность, которую можно получить, того риска, на который я иду?" Обычно менеджеры не стремятся минимизировать риск, а идут на риск приемлемый и контролируемый. Делая выбор, менеджер анализирует, взвешивает целый ряд суждений. Очень важно эти суждения четко рассортировать. Ведь решение, которое нужно принять, основывается на определенной сумме оценочных суждений. Однако встречаются в практике предпринимательства и неоднозначные (двойные) решения, которые именуются бинарными. В бинарном решении представлены две диаметрально противоположные альтернативы. Обычно это конкурирующие альтернативы, которые вынуждают делать выбор "да/нет", "или/или". Например, открывать еще одну мастерскую или нет. Эти решения отличаются высокой степенью неопределенности. Краткий характер альтернатив заставляет тех, кто принимает решение, занимать полярно противоположные позиции, что зачастую парализует выбор. Бинарное решение отражает неестественное положение вещей. Эта неестественность вызывается ограничениями, накладываемыми на выбор. Ограничения типа "да или нет", "делать или не делать" резко сужают возможности выбора. Поэтому очень не многие решения следует представлять в таком виде. Большинство бинарных ситуаций возникает в результате того, что не проводится серьезный и углубленный анализ проблемы.

К причинам возникновения бинарных ситуаций относятся следующие:

1. Переадресовывание принятия решений вышестоящим руководителям.

Подчиненные, поставщики или другие лица, которые хотят повлиять на решение,

зачастую представляют его на рассмотрение в бинарной форме. Такая попытка, преднамеренная или непреднамеренная, направлена на то, чтобы вынудить к выбору, отвечающему интересам конкурента.

2. Поверхностный анализ проблемы. Задавать вопросы о том, существуют ли различные пути достижения одних и тех же целей, во многих организациях не считается приемлемым типом поведения. В результате бинарное решение становится образом жизни.

3. Нехватка времени для выработки оптимальных решений. Под давлением дефицита времени зачастую быстрее просто выбрать курс действий, нежели установить обоснованность самой постановки проблемы, подлежащей решению. Готовность и способность принимать на себя ответственность за то, чтобы сказать "да" или "нет", культивируется и поощряется во многих фирмах. Следует предостеречь, что поощрение решительности может привести к отождествлению ее с самим принятием решений. В этих условиях серьезный анализ фактов начинает восприниматься как неповоротливость и перестраховка. И тогда бинарное решение становится общепризнанным и решающим критерием оценки эффективности менеджера.

4. Оправданность бинарных решений в некоторых случаях. Есть ситуации, в которых менеджер, рассматривает цепь решений, доходит до самого конкретного уровня: да или нет. Такая ситуация обычно складывается как результат последовательности сознательно принятых решений и является заключительное решение в этой цепи. Примером обоснованной бинарной ситуации может служить решение типа "изготовить или купить", особенно тогда, когда источник снабжения только один. При принятии многовариантного решения первые два шага соответствуют стандартному процессу решения. Это постановка цели решения и установление критериев, которые должны использоваться при его принятии. Критерии следует далее разделить на ограничения и желательные характеристики, а последние проранжировать по их относительной ценности. Но важно при этом учитывать то, что в данном случае использовать критерии для определения относительной ценности альтернатив на основе их взаимного сравнения невозможно, так как трудности сравнения, скажем, пятидесяти и более альтернатив практически непреодолимы. Поэтому список критериев необходимо преобразовать в абсолютную шкалу измерения, что позволит каждую альтернативу оценивать саму по себе и сделать более правильный выбор.

Наибольший интерес современный менеджмент проявляет к процессу принятия инновационного решения, которое и предусматривает некоторое нововведение, то есть формирование и реализацию ранее неизвестной альтернативы. Менеджеры чаще всего оказываются в ситуации, когда они должны выработать новые и более эффективные пути разрешения проблем или достижения результатов. А это лучше всего делать посредством инновационного процесса.

В случаях, когда ни одна из известных альтернатив не представляется подходящей, можно использовать метод оптимизации критериев. Главная идея данного метода состоит в предположении, что комбинирование лучших черт известных альтернатив

может привести к более эффективному решению. Эта процедура применяется для того, чтобы помочь принять решение в ситуациях, где традиционные методы выработки альтернатив не дают или же не могут дать приемлемых результатов. Первый шаг в применении метода оптимизации критериев - это составление полного перечня желаемых конечных результатов, то есть критериев. Поскольку альтернатив пока нет и оценивать нечего, их называют "критериями для конструирования". Критерии для конструирования альтернатив создают стимулы и задают направления для творческого выдвижения идей.

На втором шаге берется по очереди каждый критерий, и конструируются "идеальные" решения по достижению конечного желаемого результата. В этот момент не оценивается никакая альтернатива. В данный момент руководствуются следующим суждением: "Как может выглядеть альтернатива, которая идеально отвечает данному критерию?" Такой процесс повторяется для каждого критерия до тех пор, пока не будут определены оптимальные критерии (идеи).

Именно на этой стадии выработки решений на основе критериев и требуются новаторские идеи. Лучше всего это достигается "мозговой атакой" или другой формой группового творчества. Здесь особенно важно следовать изложенным выше основным принципам организации инновационной деятельности. Свобода выработки идей повышает вероятность выдвижения компонентов, которые войдут в окончательное инновационное решение. После того, как составлен список оптимальных идей по каждому из критериев в отдельности, важно оценить их и попытаться сконструировать на их основе комбинированную, комплексную альтернативу. Приступая к комбинированию оптимальных идей по отдельным критериям в окончательную альтернативу, необходимо в первую очередь проверить их на взаимную совместимость. На этой стадии ключевую роль играет компетентное суждение руководителя. Ибо если идеи по двум критериям противоречат друг другу, то необходимо определить, какую из них включить в комбинированный вариант. Следующий шаг - это сравнение каждой из оптимальных идей на предмет их взаимной поддержки. Они могут оказаться естественными комбинациями, которые взаимно усиливают, дополняют друг друга. Такие комбинации-элементы должны немедленно связываться и использоваться в качестве основы для будущей окончательной альтернативы. Конечным результатом всей этой работы должна стать такая комбинация идей, которая превратилась бы в эффективную новаторскую "синергическую альтернативу". Синергической альтернативой называется такая комбинация идей, совокупный эффект которой превышает простую сумму эффектов этих идей, взятых в отдельности.

Если метод оптимизации критериев позволил получить несколько альтернатив, то принимающий решения может обратиться к стандартной процедуре принятия решений и сравнить эти альтернативы. Когда же применяемый метод оптимизации критериев даст только одну альтернативу, то исходные критерии для конструирования превращаются в инструмент ее оценки.

Приведем пример использования метода оптимизации критериев. Скажем, крупный

заказ некоего клиента потребовал разработки новой программы обучения мастеров для вновь открываемого завода. Цель решения - разработать программу подготовки 20 новых мастеров для завода, который будет открыт в ближайшие полгода.

Критерии конструирования: время обучения - 4 месяца; время обучения - 20 дней; расходы на обучение - 1 тыс. на одного мастера; добиться качества руководства в среднем звене на уровне действующего завода; новые мастера должны уметь организовать обучение на рабочем месте и т.д. Теперь каждый критерий берется так, как если бы он был единственным фактором выбора, и ставится следующий вопрос: "Как может выглядеть идея, максимально отвечающая данному критерию?"

Некоторые из возможных ответов приведены в таблице.

Данные для определения оптимальных критериев

Выработка критериев для конструирования

Разработка оптимальных критериев (идей)

Время обучения - 2 мес.

Время обучения - 10 дней

Расходы на обучение - 1 тыс. на одного мастера

Добиваться качества руководства в среднем звене на уровне действующего завода

Новые мастера должны уметь организовать обучение на рабочем месте

Обучение вообще не нужно, использовать работающих мастеров

Для сокращения времени теоретических занятий использовать методы программированного обучения

Повысить отдачу обучения, совместив его с практической деятельностью

Попытаться получить госсубсидию на обучение. Во время обучения использовать бракованные детали с целью экономии средств, использовать в качестве преподавателей собственные кадры

Перевести несколько работающих мастеров на новый завод

Организовать месячную стажировку новых мастеров на старом заводе

Перевести инструкторов на должности мастеров на 6 месяцев

Варианты решений в колонке "идеи" представляют собой выработанные предложения, на основе каждого из критериев в отдельности. Выдвинутые предложения не сразу подвергаются оценке или обсуждению. Следующий шаг состоит в преобразовании этих весьма произвольно выработанных идей в единую конструкцию, которая вбирает преимущества каждой из них.

В моем примере несколько идей оказались реально неосуществимыми и их необходимо отбросить. В частности, программированное обучение отвергается на том основании, что за два месяца его наладить невозможно. Другие же идеи были проанализированы на предмет взаимной совместимости и поддержки. В результате появилась возможность создать такой вариант решения, который включал бы многие из выдвинутых идей в согласованную программу обучения мастеров. В моем примере окончательное решение состоит из последовательности мероприятий: перевод на шесть месяцев штатного инструктора на должность линейного мастера на новом заводе с конкретным заданием организовать обучение на рабочем месте; перевод 8 мастеров с действующего завода на новый завод с целью обеспечения приемлемого уровня руководства. Эти мастера ознакомлены с методами обучения и будут подготавливать недостающих новых мастеров на средства, полученные от государственной программы профессионального обучения.

Можно сделать вывод, что метод оптимизации критериев помогает менеджерам успешно конструировать альтернативы для принятия решения и последующей его реализации в практике предпринимательства.

Таким образом, при использовании причинно-следственного анализа при принятии управленческих решений особое внимание следует обратить на такие положения. Несмотря на очевидность различий понятий "симптомы", "причины", "следствия", в практике управленческой деятельности довольно часто они подменяются друг другом, что приводит не к решению проблем, а их усугублению и тиражированию. Решение выявленной проблемы предполагает установление причинно-следственной цепи, иерархию причин и следствий, которая ведет "назад" от следствия к причине до той точки, в которой можно предпринять действие, помогающее устранить исходные причины. Сложность и важность анализа при использовании процедуры причинной цепи заключается в необходимости постоянно фиксировать местоположение фактов, концептуальных суждений в причинной цепи. Ясно и четко определить проблему - означает уже начать ее решение.

Эволюция форм принимаемых решений в сфере предпринимательской деятельности обнаруживает тенденцию усиления роли инновационного решения, являющегося реакцией менеджеров на ситуацию, когда требуется принять решение в условиях отсутствия приемлемых альтернатив, или когда они должны вырабатывать новые и более эффективные пути разрешения проблемы или достижения поставленной цели. В условиях перехода от централизованно управляемой экономики к смешанной данная тенденция приобретает черты закономерности.



Важным предметом внимания менеджеров в условиях формирующегося рынка является коммерческий риск и проблема управления им. Здесь заслуживает внимание в первую очередь несколько моментов. Во-первых, риск в условиях рынка всегда персонифицирован. Во-вторых, наличие фактора риска является своеобразным стимулом для предпринимателей экономить средства и ресурсы, вынуждая фирмы сверхтщательно анализировать вложения капитала, закупать ресурсы, нанимать высококвалифицированную рабочую силу. В-третьих, риск как неотъемлемая черта предпринимательства должен принимать лишь после тщательных расчетов и анализа.

Бинарное решение всегда необходимо оценивать с учетом его природы. А именно, оно есть результат неквалифицированного руководства и высокой степени неопределенности или же оно есть результат тщательной аналитической выработки управленческого решения, в процессе чего устраняется неопределенность.

Метод оптимизации критериев помогает менеджерам успешно конструировать альтернативы для принятия решения и последующей его реализации в практике предпринимательства.

Вывод

Решение - это выбор альтернативы. Необходимость принятия решений объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности, возникает на всех этапах процесса управления и составляет часть любой функции менеджмента.

Принятие решений (управленческих) в организациях имеет ряд отличий от выбора отдельного человека, так как является не индивидуальным, а групповым процессом. На характер принимаемых решений огромное влияние оказывает степень полноты и достоверной информации, которой располагает менеджер. В зависимости от этого решения могут приниматься в условиях определенности (детерминированные решения) и риска или неопределенности (вероятностные решения).

Принятие решения - не одномоментный акт, а результат процесса, имеющего определенную продолжительность и структуру. Процесс принятия решений - циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, выборе из них наилучшей и ее реализации.

Список использованной литературы

Голубков Е.П. Какое принять решение? Москва "Экономика", 1990.

Гроув С. Эндрю Высоко эффективный менеджмент. Москва, 1996.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд.: Учебник. - М.: Фирма "Гардарика", 1996.

Лебедев О.Т. Основы менеджмента. Санкт-Петербург Издательский дом "МиМ", 1997.

Любимова Н.Г. Менеджмент - путь к успеху. Москва, 1992.

Макаров С.Ф. Менеджер за работой. Москва, 1989.

Рейльян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. М.: 1991.

Уткин Э.А. Управление фирмой. - М.: "Акалис", 1996.

Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - М.: "Интел-Синтез",

1997.

Шегда А.В. Основы менеджмента. Москва, 1998.

Эддоус М., Стенсфилд Р. Методы принятия решений / Перю с англ., Под ред. И.И.

Елисейевой. - М.: Банки и биржи, 1994.

Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. Москва: "Интел-синтез", 1997.

Менеджмент организации. / Под редакцией З.П. Румянцевой. Москва, 1996.

Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. - М.: Изд-во "Триада.Лтд", 1996.

Ромащенко В.Н. Принятие решений: ситуации и советы. Киев: Политиздат Украины, 1990....