

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1.1 Понятие управленческого решения, его сущность, стадии

1.2 Классификации управленческих решений

2. ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ, ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

2.1 Методы разработки управленческих решений

2.2 Модели и методы принятия решений

2.3 Алгоритм принятия управленческого решения

2.4 Реализация управленческих решений

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК литературы

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Среди множества проблем современного менеджмента важнейшими являются принятие и реализация управленческого решения, представляющего собой основной инструмент управляющего воздействия. Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций.

Разработка и осуществление эффективных управленческих решений является важнейшей предпосылкой обеспечения конкурентоспособности организации на рынке, а также создания оптимальной структуры организации, осуществление рационализации и других сторон деятельности организации. управленческий конкурентоспособность рынок

Стержнем решения любой проблемы российской экономики является управленческое решение. Управленческое решение - это результат конкретной управленческой деятельности менеджмента. Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня [2, 10].

Эффективность и качество управленческих решений являются основным фактором рационального управления предприятием. При этом каждое управленческое решение затрагивает экономические, организационные, социальные, правовые и технологические интересы предприятия.

Управленческие решения играют огромную роль в деятельности любого предприятия, поэтому знание и понимание процессов их принятия имеет особое значение в условиях российской действительности. Именно эффективные и

качественные управленческие решения служат источником развития бизнеса и получения конкурентных преимуществ.

Таким образом, управленческие решения представляют собой способ постоянного воздействия управляющей подсистемы на управляемую подсистему, то есть субъекта управления на объект управления. Это воздействие в конечном итоге приводит к достижению намеченных целей.

Проблема эта имеет весьма серьезное значение, которое неизбежно возрастает по мере усложнения хозяйственных ситуаций и управленческих задач, требующих решения. Об этом свидетельствуют и возрастающие масштабы потерь в результате даже небольших ошибок, допущенных в решении.

В настоящее время руководителям различных предприятий приходится перебирать многочисленные комбинации потенциальных действий для того, чтобы найти правильное действие для данной организации в данное время и в данном месте. По сути, чтобы организация могла четко эффективно работать, руководитель должен сделать серию правильных выборов из нескольких альтернативных возможностей. Поэтому эта тема в настоящее время очень актуальна.

Степень разработанности темы. Управленческие решения являются предметом изучения отечественных и зарубежных ученых. Из них можно назвать несколько авторов научных трудов: Венеделин А.Г. и Саак А.Э дают понятие управленческого решения; Саак А.Э. и Тюшняков В. Н. показывают сущность управленческого решения; Суетенков Е.Н. и Пасько Н.И. определяют содержание управленческих решений, классифицируют их; Эддоус М. и Стэнсфилд Р. рассматривают методы принятия решений; Литвак Б.Г. и Гасанов А.З. представляют классификацию моделей принятия решений; Герчикова И. Н. показывает механизм принятия решения и др. Объектом курсовой работы является управленческое решение.

Предметом работы являются особенности технологии принятия управленческих решений.

Цель работы заключается в исследовании технологии разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Для достижения поставленной цели необходимо поставить ряд конкретных задач: раскрыть понятие управленческого решения, его сущность, стадии;

рассмотреть классификации управленческих решений;

изучить методы разработки управленческого решения;

рассмотреть модели, методы и механизм принятия решений;

показать алгоритм принятия управленческого решения;

рассмотреть процесс реализации управленческого решения.

Методологическая основа. Для получения наиболее достоверной информации, использовались такие методы исследования как системный анализ изучения управленческих решений. Метод классификации позволил выделить управленческие решения по различным основаниям. С помощью структурно-функционального метода нам удалось рассмотреть стадии управленческого решения. Благодаря системному моделированию рассмотрели алгоритм управленческих решений.

Теоретическая и практическая значимость заключается в том, что данная курсовая

работа имеет большое значение при проведении практических и лекционных занятий для специалистов в области социальной работы.

Структура работы включает: введение, две главы, заключение, список литературы.

Во введении раскрывается актуальность темы, ее объект, предмет, цели и задачи. Так же показана ее практическая значимость, степень разработанности темы и ее методологическая основа. В первой главе дается определение управленческого решения, рассматриваются его стадии, а также представлена классификация решений. Во второй главе описывается технология разработки, принятия и реализации управленческих решений: рассмотрены методы разработки управленческих решений, модели, методы и механизм их принятия, а также представлен алгоритм, и подробно рассмотрена реализация управленческих решений. В заключении отражены выводы всей курсовой работы.

ГЛАВА 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1.1 Понятие управленческого решения, его сущность, стадии

Категория «управленческое решение» имеет многоаспектное содержание. В широком смысле управленческое решение можно понимать как концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии; как подлежащую выполнению команду, поступающую от управляющей системы к управляемой; как фиксированный управленческий акт, выраженный в письменной или устной форме и реализуемый для решения проблемной ситуации или поставленной цели.

Управленческое решение (УР) всегда имеет социально-экономическую природу. Оно связано с деятельностью человека, руководящего другими людьми и использующего при этом все свои знания, способности, умения и навыки. Как никакой другой вид управленческой деятельности, решение обусловлено психофизиологическими чертами личности руководителя. Этим объясняются высокие требования, предъявляемые к руководящим кадрам.

Следует уточнить, что не всякое решение, принимаемое руководителем, является управленческим. Например, решения, связанные с технической стороной деятельности организации, направленные на подведение итогов или оформление документации, таковыми не являются.

Управленческим называется решение, принятое в социальной системе и направленное:

- на управление управленческой деятельностью;
- проектирование системы управления организации (методология, структура, процесс, механизм);
- стратегическое планирование;
- управление кадрами;
- управленческое консультирование;
- взаимодействие с внешней средой [26].

Любое УР связано с социальными, экономическими, организационными, правовыми и технологическими интересами организации (см. Табл. 1.1.1. Сущность УР).

Табл. 1.1.1. Сущность УР

Социальная сущность УР заложена в механизме управления персоналом, который включает способы воздействия на людей с целью согласования их деятельности. Чтобы успешно воздействовать на подчиненных, руководитель должен четко представлять их интересы и потребности, мотивы и стимулы, установки и ценности, опасения и тревоги, неформальную структуру рабочих групп. Социальная сущность УР проявляется в цели. Приоритетом при разработке решений должно быть создание комфортной домашней и рабочей обстановки, всестороннее развитие личности в профессиональном и общекультурном плане, развитие системы участия в управлении [26].

Экономическая сущность УР заключается в том, что для разработки и реализации любого решения требуются финансовые, материальные, временные и иные затраты. Каждое УР имеет реальную стоимость. Эффективные и качественные решения должны принести организации (муниципальному образованию, стране) доход, а ошибочные приводят к убыткам. Необходимо учитывать материальную заинтересованность всех участников процесса разработки и реализации, эффективность использования всех видов ресурсов [26].

Организационная сущность состоит в том, что в процессе разработки и реализации управленческого решения участвуют работники организации. Для организации эффективной работы необходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать должностные инструкции и положения, наделить сотрудников полномочиями, правами, обязанностями и ответственностью, обеспечить систему контроля, предоставить необходимые ресурсы и технические средства, постоянно координировать работу [26].

Правовая сущность УР проявляется в точном соблюдении правовых норм при подготовке и реализации. Нарушение законодательства в процессе разработки и реализации УР может привести к его отмене, а также быть предметом рассмотрения в суде. Вся организация может понести ощутимые потери, если уже разработанное решение будет отменено, так как уже были потрачены ресурсы и необходимо будет потратить дополнительные средства на новую разработку. За незаконно реализованное решение может быть наложен штраф или начато уголовное преследование кого-либо из инициаторов. Незнание законодательства не освобождает от ответственности. Чтобы избежать подобных ситуаций, во многих организациях проводятся правовые экспертизы УР [26].

Технологическая сущность УР заключается в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационно-коммуникационными средствами и ресурсами для разработки и реализации решения. Иногда разработчики недостаточно четко представляют себе объект, на который направлено решение, или используют устаревшую, недостоверную или неполную информацию [26].

Полное содержание управленческого решения проявляется в следующих трех взаимосвязанных аспектах [29].

Во-первых, управленческое решение - это вид деятельности, протекающий в управленческой системе и связанный с подготовкой, выбором и принятием

определенных вариантов действий. В этом смысле управленческое решение - это вид работы в аппарате управления, определенный этап процесса управления.

Во-вторых, управленческое решение - это вариант воздействия управляющей системы на управляемую, формула воздействия. В этом смысле управленческое решение - это описание предлагаемых действий управляющей системы по отношению к управляемой.

В-третьих, управленческое решение - это организационно-практическая деятельность управляющей системы в управляемой системе [29].

Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий:

- выработку и постановку цели;
- изучение проблемы на основе получаемой информации;
- выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения;
- обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи);
- выбор и формулирование оптимального решения;
- принятие решения;
- конкретизацию решения для его исполнителей.

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий:

- 1) подготовка решения;
- 2) принятие решения;
- 3) реализация решения.

На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения.

На стадии принятия решения осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; производится отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения.

Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

1.2 Классификации управленческих решений

Управленческие решения разнообразны по форме, содержанию и классифицируются по различным признакам [29].

Суетенков Е. Н. и Пасько Н. И. классифицируют управленческие решения следующим

образом:

1) По степени участия руководителей разного уровня и специалистов:

- коллегиальные (экспертные и по согласованию) - решения, принятые группой руководителей и специалистов;
- коллективные (демократические) - решения, принятые большинством сотрудников организации, совместно трудовым коллективом или малой группой;
- индивидуальные (единоличные) - решения, которые принимаются руководителем единолично.

2) По уровням планирования и времени реализации мероприятий:

- стратегические - решения, которые принимаются на высшем уровне управления на долгосрочную перспективу развития организации;
- тактические - решения, которые принимаются на высшем и среднем уровнях управления на год или на квартал и включают мероприятия, необходимые для реализации годового или квартального планов: продаж, производства или предоставления услуг;
- оперативные - решения, принимаемые в средних и низших эшелонах управления, связанные с организацией работы непосредственных исполнителей, обеспечением их ресурсами, материалами, информацией.

3) По содержанию управленческого процесса:

- социальные - решения, затрагивающие социальную структуру организации, персонал, корпоративную культуру, климат и общие ценности;
- экономические - связаны с системой хозяйствования, необходимы для роста экономической эффективности деятельности организации, рентабельности, окупаемости и ликвидности активов;
- организационные - решения связанные с методами управления, способами достижения целей;
- технические - оперативные решения, которые необходимы для обеспечения трудового, производственного процессов, снабжения необходимыми ресурсами, материалами, информацией.

4) По масштабам объекта:

- глобальные, охватывающие все звенья управляемой системы;
- локальные, адресованные определённому звену или подразделению.

5) По характеру целей:

- стратегические, определяющие генеральные задачи;
- тактические, в которых разрабатываются более частные задачи, направленные на осуществление ранее выработанной стратегии;
- оперативные, направленные на осуществление первоочередных задач.

6) В зависимости от уровня иерархии различают решения народно-хозяйственные, отраслевые, внутрипроизводственные.

7) По сфере действия решения классифицируются на экономические, организационные, социальные, технические, технологические.

8) По организации разработки управленческие решения подразделяются на единоличные, коллегиальные, коллективные.

- 9) По степени охвата решения подразделяются на общие, частные, локальные.
- 10) По организационному статусу выделяются конкретно-жесткие, нормативные, гибкие и ориентирующие управленческие решения.
- 11) В зависимости от причин, определяющих необходимость принятия управленческого решения, они подразделяются на программные решения, решения по распоряжению вышестоящих органов, инициативные и ситуационные решения.
- 12) По периоду времени осуществления:
- перспективные (долгосрочные), рассчитанные на длительный период времени;
 - текущие (среднесрочные), являющиеся частью, детализацией и уточнением перспективных;
 - регулировочные (краткосрочные), направленные на обеспечение выполнения текущих и перспективных решений.
- 13) В зависимости от круга проблем, которые рассматриваются в решении:
- комплексные, связанные с изменением многих сторон деятельности управляемого объекта;
 - частные (тематические), относящиеся к одной из сторон деятельности управляемого объекта;
 - в их составе по преобладающему содержанию различают технические, экономические, социальные, организационные решения.
- 14) По методам обоснования (с определённой степенью условности):
- формализуемые, при обосновании которых широко применяются математические методы;
 - не формализуемые, которые обосновываются главным образом эвристическими методами.
- 15) По условиям, в которых они принимаются:
- в условиях определённости (они, как правило, являются хорошо структурированными (детерминированными));
 - решения, принимаемые в условиях неопределённости, относящиеся к разряду поисковых (они часто связаны с качественными скачками в развитии производства).
- 16) По способу воздействия на управляемый объект - директивные, которые доводятся до исполнителя в виде приказа, распоряжения, обязательного для выполнения косвенного воздействия, разработка и реализация которых осуществляются на основе использования средств стимулирования повышения эффективности производства [29].
- Дополнить выше рассмотренную классификацию можно с помощью Злобиной Н. В., классифицировавшей управленческие решения:
- 17) По функциональной направленности: планирующие, организационные, активизирующие, координирующие, контролирующие, информирующие.
- 18) По степени повторяемости: традиционные, нетрадиционные, инновационные.
- 19) По характеру разработки и реализации: уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные.
- 20) По методам переработки информации: алгоритмические и эвристические.
- 21) По количеству критериев: однокритериальные и многокритериальные.

22) По направлению воздействия: внешние и внутренние.

23) По способу фиксации: письменные и устные.

24) Характер информации: детерминированные и вероятностные [7].

А также Лазаревым В. Н. классифицирующим УР:

25) По числу альтернатив:

- бинарное решение (имеются две альтернативы действия - «да» или «нет»);
- малоальтернативное (рассматривается малочисленный набор альтернатив);
- многоальтернативное (имеется очень большое, но конечное число альтернатив);
- непрерывное (выбор делается из бесконечного числа состояний непрерывно изменяющихся управляемых величин).

26) По степени сложности подготовки управленческого решения:

- стандартные или программируемые;
- нестандартные или непрограммируемые.

27) По степени уникальности: новаторские (инновационные, творческие, оригинальные) или рутинные.

28) По подходу к принятию решения: интуитивные, основанные на суждении, основанные на рациональности.

29) По форме отражения (план, программа, приказ, указание).

30) По степени достижения целей: допустимое (приемлемое); оптимальное (наилучшее); эффективное [13].

Указанная классификация помогает выявить типовые решения, характеризующиеся определённым набором признаков, и разрабатывать для них типовые процессы обоснования, принятия и организации выполнения. Такая типизация процессов позволяет определить круг решений, разрабатываемых в определённых подразделениях аппарата управления и принимаемых на различных иерархических уровнях, состав используемой с этой целью информации, типичные методы обработки информации, систему оформления принятых решений, процессов их контроля и стимулирования выполнения [29].

В данной главе мы рассмотрели, что собой представляют управленческие решения. И выяснили, что они делятся на стадии разработки, принятия и реализации решений, а также классифицируются по различным признакам.

ГЛАВА 2. ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ, ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

2.1 Методы разработки управленческих решений

Для того чтобы принять эффективное управленческое решение, менеджеру необходимо не только обладать богатым опытом, но и достаточно квалифицированно применять на практике: методологию управленческого решения; методы разработки управленческих решений; организацию разработки управленческого решения; оценку качества управленческих решений [26, 31].

Попытаемся рассмотреть инструментарий менеджера, характерный для сферы принятия решений.

Методология управленческого решения представляет собой логическую

организацию деятельности по разработке управленческого решения, включающую формулирование цели управления, выбор методов разработки решений, критериев оценки вариантов, составление логических схем выполнения операций.

Методы разработки управленческих решений включают в себя способы и приемы выполнения операций, необходимых в разработке управленческих решений.

Существует множество методов, с помощью которых может быть принято управленческое решение [34]:

1) Программно-целевые методы применяются чаще всего для обоснования стратегических и таких тактических решений, которые связаны с внесением существенных качественных изменений в работу управляемого объекта. Любое управленческое решение принимается для достижения определённых целей. Однако стратегические решения чаще всего направлены на решение качественно новой задачи (качественный скачок в развитии производства).

При их разработке лишь в минимальной мере можно опираться на традицию и опыт.

Решение такой задачи предполагает принципиальные изменения в производстве - его структура, применяемой технике и технологии, организации труда и т.д.

Программно-целевые методы предполагают доминирующую роль цели, поиск средств и путей её достижения.

Применение программно-целевых методов обоснования решений означает тщательную детальную отработку цели, которая должна быть достигнута в результате выполнения данного решения. Эта цель определяется исходя из задач, решаемых более крупной системой, в которую входит управляемый объект. Нередко такая цель непосредственно устанавливается руководящей организацией с участием научных и проектных организаций отрасли.

После определения цели разрабатывается программа её достижения, включающая: разработку «дерева целей» для отдельных подразделений аппарата управления и производственных звеньев; проектирование ресурсного обеспечения, т.е. определение содержания и масштабов, необходимых ресурсов и источников их получения и организационного обеспечения цели, т.е. установление органов, руководящих разработкой и осуществлением программы и ответственных за достижение цели в утверждённые сроки при рациональном использовании производственных ресурсов.

Таким образом, стратегические решения в процессе разработки и реализации программы их выполнения конкретизируются в целой системе тактических решений. В них раскрываются отдельные стороны процесса реализации стратегических решений, направленных на достижение генеральной цели и учитываются конкретные условия, в которых работает управляемый объект, т.е. система целей тактических решений, направлена на перевод цели - стратегического решения в состояние нормативно-стандартной модели.

Выявление в процессе анализа способов обоснования решений, разработанных с помощью программно-целевого метода, позволяет оценить целенаправленность, реальную перспективность системы управления.

2) Оптимизационные методы обоснования характерны для тактических и некоторых

оперативных решений. Они базируются на применении методов исследования операций, которые включают различные методы программирования теории массового обслуживания, математической статистики, теории вероятностей и т.п. Их применение наиболее эффективно при разработке решений в условиях заранее и чётко определённой цели (критерия оптимизаций), когда известны основные условия её достижения (ограничения) и происходит выбор путей решения поставленной задачи (тактики), т.е. для хорошо структурированных проблем.

В зависимости от характера анализируемых процессов и сложившихся форм связи выбирается один из методов оптимизации. Если для процесса характерны линейные связи, то используются методы линейного программирования; при нелинейных связях - методы нелинейного программирования; если меняется интенсивность связей, изучаемых при разработке решений - параметрического программирования; при вероятном влиянии факторов на выбранный критерий - методы статистического программирования; при включении в анализ факторов времени - методы динамического программирования. При усилении неопределённости, когда решение касается процесса с большой степенью случайности, т.е. менее структурированного, успешно применяется теория массового обслуживания. Для обоснования решений, которые имеют устойчивый набор факторов влияния на исследуемую функцию, но меняющуюся (вероятную) степень изменения факторов используют аппарат корреляционно-регрессионного анализа. Все эти методы увязываются в методике обоснования решений через исследование операций.

Современное производство является многоцелевой системой. В нём в ряде случаев решается несколько взаимосвязанных, а порой взаимопротиворечащих друг другу целей. В этих случаях могут применяться методы многокритериальной оптимизации. Однако практически эти ситуации решаются путём проведения серии расчётов, каждый из которых ориентирован на достижение определённого критерия. А выбор наилучшего из них в данных условиях проводится руководителем.

Удельный вес решений, обоснованных методами оптимизации, позволяет судить о том, в какой мере управление данным объектом или определённая подсистема ориентированы на достижение оптимальности управления производством.

3) Расчётно-аналитический метод применяется в целях разработки решений, направленных на развитие и совершенствование имеющихся тенденций, заложенных в ходе производственной деятельности управляемого объекта. Этот метод представляет собой сочетание анализа результатов деятельности объекта управления в области, связанной с предполагаемым решением, и прогнозных расчётов дальнейших тенденций его развития. С этой целью применяется прогностический анализ. Результаты анализа позволяют освободить отчётные данные от случайных явлений и подготовить добротный материал для целей прогнозирования. Смысл обоснования решений с помощью этого метода заключается в проведении углублённого анализа фактических данных, выбора методов аппроксимации явления, установлении конечной формулировки решения определении программ его выполнения.

Разновидностью расчётно-аналитического метода является факторный метод. Он

применяется для определения путей развития тех процессов производства, на результаты которых оказывает влияние ряд факторов, функционально связанных с критерием.

4) Систематизированные методы могут дать большой эффект при обосновании многих решений, не подлежащих количественной оценке. В их основе лежат логическое мышление и опыт экспертов. К ним относится метод экспертных оценок, в частности «Дельфа-метод», особенностью которого является последовательное получение оценок при постепенном уточнении заданий экспертам; метод «мозговой атаки», когда коллегиально обсуждаются возможные варианты изменений; эвристический подход, т.е. установление типичных логических связей и взаимообусловленностей и т.п.

5) Опытные методы разработки решений основаны на личном опыте руководителей и специалистов, обобщении ситуаций и способах их разрешения, имевших место в прошлом.

Использование этого метода реализуется двумя путями. Первый из них заключается в выявлении типичных ситуаций и отборе после тщательного их анализа решений, принятых в этих ситуациях ранее. На основе такого анализа создаётся банк типичных ситуаций и «стандарт» поведения руководителя в них. При этом необходима строгая классификация ситуаций, чёткое и краткое их описание и характеристика принятых решений. Наличие набора таких ситуаций и их решений позволяет использовать их в случаях возникновения аналогичных ситуаций в данное время.

Второй путь заключается в ориентации на личный, не зафиксированный опыт руководителя, принимающего решение. При этом качество решения зависит в значительной мере от квалификации руководителя и специалиста, масштабов и характера имеющегося у них опыта. Эта разновидность опытного метода особенно применима при принятии решений, требующих быстрого реагирования управляющей системы. Обоснование решения данным методом может производиться единолично специалистом или руководителем. Но в большинстве случаев оправдано коллективное рассмотрение таких решений с участием компетентного круга специалистов и представителей общественных организаций. Применение каждого из названных методов обоснования решений базируется на комплексном использовании различных статистических, математических и логических приёмов. Преобладание определённой группы приёмов и формирует каждый метод. Для обоснования решений необходимо выделить ряд специфических приёмов: технико-экономический расчёт, исследование операций, математико-статистическое моделирование, конкретные ситуации, деловые игры, имитационное моделирование, сетевые методы и т.д. [34].

2.2 Модели и методы принятия решений

В понятие «технология принятия решения» входят следующие элементы:

- Что делать (количество и качество объекта)?
- С какими затратами (ресурсы)?

- Как делать (по какой технологии)?
- Кому делать (исполнители)?
- Когда делать (сроки)?
- Для кого делать (потребители)?
- Где делать (место)?
- Что это дает (экономический, социальный, экологический, технический эффект)?

Если ответить на все вопросы количественно и увязать элементы в пространстве, во времени, по ресурсам и исполнителям, то можно разработать технологию принятия решения. При этом обязательно нужно учесть требования и применить методы [37]. Модель решения проблем в организации - это, прежде всего представление ее механизма управления проблемами.

Приведем наиболее общепринятые классификации моделей процесса принятия управленческих решений [7]:

1) Дескриптивные и нормативные модели

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

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

2) Индуктивные и дедуктивные модели

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

3) 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.

4) Одноцелевые и многоцелевые модели

Нередко для оценки альтернативного варианта решения необходимо использовать несколько достаточно разнородных, независимых критериев, ориентированных на достижение различных, подчас трудно сопоставимых целей. Однако решение должно

приниматься одно, и наиболее предпочтительный вариант решения должен быть обязательно определен.

Одноцелевыми называются модели, когда имеется одна четко определенная цель, к достижению которой стремится организация, либо несколько целей, агрегированных в виде одной комплексной цели. В последнем случае степень достижения цели определяется с помощью специально разрабатываемого комплексного критерия [17].

Многоцелевыми называются модели, в которых предполагается стремление к достижению нескольких независимых целей, несводимых к одной комплексной [7].

5) 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 [7].

6) 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 [17].

Мультипликативные факторные модели. Их предназначение состоит в выработке характеристики влияния основных факторов на развитие ситуации принятия управленческого решения [35].

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.

Профессиональное использование моделей процесса принятия решений позволяет менеджеру, с одной стороны, контролировать интуитивные соображения при принятии решения, и частности обеспечивать большую степень непротиворечивости, согласованности и надежности принимаемых управленческих

решений, с другой - более полно реализовать интуицию, опыт и знания [17].

Методы принятия решений, направленные на достижение намеченных целей, могут быть различными:

1) метод, основанный на интуиции управляющего, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности, что помогает выбрать и принять правильное решение;

2) метод, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации, помогающий обосновать принимаемые решения. Этот метод требует применения современных технических средств и, прежде всего, электронно-вычислительной техники;

3) метод, основанный на понятии «здравого смысла», когда управляющий, принимая решения, обосновывает их последовательными доказательствами, содержание которых опирается на накопленный им практический опыт [36].

Проблема выбора руководителем решения одна из важнейших в современной науке управления. Она предполагает необходимость всесторонней оценки самим руководителем конкретной обстановки и самостоятельность принятия им одного из нескольких вариантов возможных решений.

Технология менеджмента имеет следующие составляющие:

1) Общее руководство принятием решений предполагает, что процесс принятия решений находится в руках одного линейного (общего) руководителя, который подчинен в свою очередь вышестоящему руководителю. Здесь создается иерархия в принятии решений по линейным должностям. Каждый руководитель решает свои проблемы со своим непосредственным руководителем, а не с вышестоящим руководителем, минуя своего непосредственного руководителя. Такой механизм характерен для американского менеджмента.

2) Правила принятия решений или нормативы, обычно разрабатываются и издаются самими фирмами. В них формулируются действия, необходимые для реализации принятых решений в определенных условиях. Эти правила имеют целью осуществление координации между различными подразделениями и делятся на оперативные, стратегические, организационные.

Оперативные правила обычно формируются в среднем управляющем звене в виде различных инструкций.

Стратегические правила, или деловая политика включает такие виды решений, как определение типа выпускаемых изделий и услуг, вида заказчиков, организация сбытовой сети, способов установления цен, условий и гарантий при продаже изделий фирмы и др. Стратегические правила обычно формируются на высшем уровне управления при участии среднего звена управления и не имеют временных ограничений.

Организационные правила основываются на местном или государственном законодательстве. Они касаются таких вопросов, как определение цели и характера деятельности фирмы, ее отношений с государственными учреждениями, правовой формы и устава фирмы. Эти правила устанавливают владельцев фирмы, их права и

ответственность, а также размер дивидендов, оплату высших управляющих и премиальные выплаты, схемы должностных окладов, лимиты капиталовложений, в пределах которых руководители могут распоряжаться финансовыми средствами фирмы.

3) Планы являются средством координации деятельности различных подразделений при принятии управленческих решений. В планах определяются имеющиеся ресурсы, необходимые для достижения намеченных целей в рамках конкретного периода.

Планы охватывают деятельность производственных отделений, поэтому принятие управленческих решений осуществляется в рамках своих планов. Преимущество планов перед правилами состоит в том, что они являются более гибкими и их легче приспособить к изменившимся условиям. В американских компаниях планы являются важнейшим инструментом координации деятельности на крупных предприятиях в целях увязки стратегического и оперативного управления.

4) Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия осуществляется без согласования со своими общими руководителями. Здесь реализуется горизонтальный способ координации в принятии решений в рамках утвержденных правил и планов.

Для целей координации довольно часто выделяются специальные лица в находящихся на одном уровне управленческой структуры производственных отделениях. В некоторых фирмах функции координатора выполняет руководитель проекта, отвечающий за осуществление конкретного комплекса работ и получающий полномочия принятия соответствующих решений. Довольно часто в производственных отделениях в качестве координаторов для принятия решений назначаются руководители, отвечающие за выпуск конкретного изделия. Чаще всего это относится к разработке новых изделий или разработке и выпуску изделий, части и компоненты которых, изготавливаются в разных производственных отделениях. В таких случаях координатор выполняет функции руководителя, отвечающего за выпуск конечного продукта, и имеет право принимать решения по вопросам технологии, организации производства и сбыта.

Координатор-руководитель имеет право обсуждать проекты принимаемых решений с руководителями других производственных отделений и функциональных подразделений, но он не имеет административной власти, какую получают линейные руководители.

5) Целевые группы действуют на основе группового взаимодействия и принимают решения, касающиеся конкретных вопросов совместной деятельности для достижения установленных целей. Целевые группы могут создаваться на временной или на постоянной основе и иметь в своем составе представителей разных функциональных подразделений и специализированных производственных отделений. Во главе группы, создаваемой иногда в форме комитета или комиссии, назначается руководитель (председатель), который наделяется правом принимать решения без согласования с высшим руководством фирмы или общим руководителем. Вместе с тем члены группы продолжают находиться в подчинении у своего руководителя.

б) В матричных структурах, в отличие от двух предыдущих горизонтальных механизмов, руководителю проекта предоставляются линейные права, аналогичные тем, которые даются руководителям функциональных подразделений. Возникает сетевая структура, позволяющая принимать решения во все более усложняющихся условиях, касающихся все более сложных проблем.

Первые три составляющие обеспечивают вертикальную взаимосвязь между уровнями управления, последние три - горизонтальную связь в координации принимаемых решений. Фирма может использовать как простой, так и сложный механизм взаимодействия в менеджменте, что зависит от сложности принимаемых решений и возможности их реализации [23, 71].

Требования, предъявляемые к технологии менеджмента, можно свести к следующему:

- формулирование проблем, разработка и выбор решения должны быть сконцентрированы на том уровне иерархии управления, где для этого имеется соответствующая информация;
- информация должна поступать от всех подразделений фирмы, находящихся на разных уровнях управления и выполняющих различные функции;
- выбор и принятие решения должны отражать интересы и возможности тех уровней управления, на которые будет возложено выполнение решения или которые заинтересованы в его реализации;
- должна строго соблюдаться соподчиненность в отношениях в иерархии управления, жесткая дисциплина, высокая требовательность и беспрекословное подчинение [36].

Принятие управленческих решений предполагает использование следующих факторов:

- 1) Использование иерархии в принятии решений осуществляется большинством фирм с целью координации деятельности и усиления централизации в управлении.
- 2) Использование целевых межфункциональных групп в принятии решений - такие целевые группы создаются обычно на временной основе. Их члены отбираются из различных подразделений и уровней управления. Целью создания таких групп является использование специальных знаний и опыта членов группы для принятия конкретных и сложных решений. Целевые группы чаще всего занимаются созданием новой продукции. Тогда в состав их входят инженеры, специалисты по маркетингу, производственники, финансисты, снабженцы. Первоначально они готовят на профессионально высоком уровне информацию, на основе которой высшее руководство принимает решение о выделении капиталовложений на разработку и внедрение новой продукции. Руководителем целевой межфункциональной группы назначается один из ее членов или вышестоящий руководитель, который может заменяться другим специалистом по ходу выполнения работ.
- 3) Использование формальных правил и процедур в принятии решений - это эффективный путь координации действий. Однако инструкции и правила придают жесткость системе управления, что замедляет инновационные процессы и затрудняет внесение поправок в планы в связи с меняющимися обстоятельствами.
- 4) Использование шипов в принятии решений нацелено на координацию

деятельности фирмы в целом. Планирование является тем важным видом управленческой деятельности, на который руководители тратят значительную часть своего времени. В ходе составления планов осуществляется процесс сочетания интересов и целей между различными уровнями управления. Системы контроля и бухгалтерского учета приспособлены в американских фирмах к решению управленческих задач, и на их основе ведется разработка планов. Менеджеры постоянно следят за выполнением плановых показателей и имеют возможность их корректировать при соответствующем обосновании такой необходимости перед высшим руководством фирмы или руководителями производственных отделений [36].

2.3. Алгоритм принятия управленческого решения

нет

да

нет

да

Табл. 2.3.1. Алгоритм выбора и принятия управленческого решения

Рассмотрим подробнее процедуру принятия (алгоритм) УР [5]:

1) 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.

2) 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 отклонение от заданного уровня, например, мастер может установить, что производительность труда или качество изделий на его участке ниже нормы. В соответствии с другим, как проблему следует рассматривать также и потенциальную возможность повышения эффективности. Объединяя оба эти подхода, будем понимать под проблемой расхождение между желаемым и реальным состоянием управляемого объекта.

3) 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 доведение этих проблем до количественной определенности (структурирование) требует от руководителей не только знаний 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 и работы в организации взаимосвязаны и решение какой-либо проблемы в одной части организации может вызвать появление проблем в других. Поэтому, определяя решаемую проблему, следует стремиться к тому, чтобы число вновь возникающих при этом проблем было минимальным.

4) 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.

5) Разработка альтернатив. Следующий этап -- разработка набора альтернативных решений проблемы. В 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....