

1

Министерство образования Российской Федерации
Челябинский государственный университет

РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Учебное пособие

Челябинск

2001

2

ББК У 9 (2) 212.7я738

К 891

Кузнецова Л.А.

К 891

Разработка управленческого решения: Учеб. пособие / Челяб. гос.

ун-т. Челябинск, 2001. 70 с.

ISBN 5-7271- 0518 - 8

Пособие содержит краткое изложение текстов лекций в виде ответов на экзаменационные вопросы по курсу «Разработка управленческого решения» и служит систематизации и конкретизации знаний студентов в сжатые сроки.

Предназначено для студентов факультета управления очной и заочной форм обучения и лиц, самостоятельно изучающих данный курс.

Библиогр.: 53 назв.

Печатается по решению редакционно-издательского совета Челябинского государственного университета.

Рецензенты: кафедра междунар. менеджмента Юж.-Урал. гос. ун-та; канд. экон. наук В.И. Колесник

К

Без объявл.

ББК У 9 (2) 212.7я738

ISBN 5-7271- 0518 - 8

©Челябинский государственный

университет, 2001

0604020101 – 005

4К8(03) – 01

3

Каждый человек в течение жизни принимает множество решений, однако в организациях процесс принятия решения играет более существенную роль, чем в частной жизни индивида. Решения, принимаемые в организации, влияют на жизнь многих людей и отличаются значительной сложностью.

Здорового смысла и опыта руководителей недостаточно для принятия рациональных решений. Необходимо наличие специальных знаний.

Предлагаемое пособие дает 50 кратких, но содержательных ответов по основным вопросам курса «Разработка управленческого решения». Особое внимание уделено проблемам разработки и принятия решений в условиях неопределенности и риска. Учебное пособие подготовлено в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по специальностям «Государственное и муниципальное управление» и «Менеджмент организации», оно окажет помощь всем, кто хочет принимать решения более профессионально.

1. Понятие и значение управленческого решения

Основные задачи по созданию эффективной экономики России будут решаться в XXI веке. Одним из наиболее важных инструментов здесь является менеджмент и те его инновации, которые характерны для последних лет второго тысячелетия. Ключевыми моментами современной деятельности специалистов по управлению являются отказ от рационализма классических школ управления, использование в управлении теории систем и ситуационного подхода, признание социальной ответственности менеджмента. Экономика России выйдет из кризиса, когда в достатке будут талантливые люди, способные быстро принимать верные решения.

Решение есть результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям. Решения определяют успешность деятельности любого менеджера, ибо любое его действие осуществляется на основе принятия решения. Отсутствие действий со стороны аппарата управления или менеджера является результатом принятого решения о нецелесообразности изменения в системе, т.к. она развивается, изменяется и действует в соответствии с ранее принятым решением и достигает определенных целей

Каждый человек ежедневно принимает множество решений на уровне здравого смысла, однако принятие их в организациях сложнее, так как постоянно меняются параметры внешней и внутренней среды. Управленческое решение есть творческий акт субъекта управления, определяющий программу деятельности коллектива организации по эффективному разрешению назревшей

проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии. Решение – основной инструмент воздействия менеджера на управляемый объект. В нем в той или

4

иной степени пересекаются и концентрируются все виды управленческой деятельности. Выборочные исследования показывают, что 70 – 80% времени работников аппарата управления расходуется на подготовку, принятие и выполнение собственных, а также поступивших сверху решений.

Проблема принятия решений носит фундаментальный характер, что определяет их роль в любой сфере человеческой деятельности. Управление есть абсолютно необходимый элемент экономики, без которого участие в экономических отношениях теряет смысл, – в этом секрет неугасаемого интереса к этой сфере деятельности. Существовало представление, что определяющими для правильного решения являются профессиональный опыт и интуиция менеджера. Однако менеджеры все больше ощущают необходимость научного обоснования вариантов принимаемых решений. Такое обоснование может обеспечить теория принятия (разработки) решений, выстроенная на основе обобщения материалов практической деятельности менеджеров, проведения экспериментальных исследований, использования современных методов прогнозирования, разработанных рекомендаций по осуществлению каждого этапа процесса принятия решений.

Для того, чтобы принять правильные решения, необходимо объективную составляющую (цель, ситуация, проблема и другие независимые от воли и сознания факторы) воспринимать адекватно, что возможно лишь при наличии у менеджеров глубоких знаний, соответствующего опыта и навыков.

2. Области принятия решений

Решение может приниматься человеком в трех основных системах: технической, биологической и социальной.

Техническая система включает станки, различное оборудование, приборы, современную электронную технику – все, что имеет инструкции для пользователя. Набор решений в технических системах ограничен, и последствия реализации их обычно predetermined (например, порядок управления автомобилем). Такие решения носят формализованный характер и выполняются в строго определенной последовательности. Профессионализм специалиста, принимающего решения в технической системе, влияет в основном на качество и своевременность выполнения принятого решения.

Биологическая система включает флору и фауну планеты, в том числе и замкнутые биологические системы: муравейник, улей, человеческий организм. Эта система обладает уже бо.льшим разнообразием функционирования, чем техническая, но набор решений в ней также ограничен из-за медленного эволюционного развития животного и растительного мира. Тем не менее последствия решений в биологических системах часто оказываются малопредсказуемыми. Здесь необходима разработка нескольких альтернативных вариантов решений и выбор одного из них по определенным критериям. Профессиона-

5

лизм специалиста определяется его способностью находить надежную и полезную информацию, использовать соответствующие ситуации, методы разработки решений и способы выбора лучшего из альтернативных решений. Специалисты должны уметь отвечать на вопрос: «Что будет, если не поможет, не взойдет.» – это профессии врача, агронома и др.

Социальная (общественная) система характеризуется наличием человека в совокупности взаимосвязанных элементов: семья, коллектив, организация. Социальные системы существенно опережают биологические по разнообразию возникающих проблем. Набор решений в таких системах характеризуется также большим разнообразием в средствах и методах реализации, так как главный объект управления здесь – человек как личность. В зависимости от условий реализации решений в социальной системе руководитель может добиться со стороны подчиненных как сотрудничества, так и противостояния. Решение, принимаемое руководителем в социальной сфере, считается управленческим решением. Лицо, принимающее такое решение, иначе называется ЛПР. Как видно, перечисленные виды систем обладают различным уровнем неопределенности, поэтому не случайно в мировой практике легче получить статус профессионала в технической системе, труднее – в биологической и практически невозможно – в социальной.

3. Типы процессов управления

Процесс – это динамическая сторона управления, которая характеризуется изменениями, происходящими под воздействием внутренней и внешней среды в различные отрезки времени. Процесс управления происходит поэтапно: целеполагание, оценка ситуации, определение проблемы и принятие решения по ее разрешению. Цель – идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния СЭС, это представление о том, чего мы хотим достичь. Ситуация – это состояние управляемой системы, оцениваемое относительно цели, т.е. реальное положение дел. Проблема в процессе управления –

это главное противоречие в ситуации, разрешение которого изменит ситуацию в направлении поставленной цели. Решение – это выбор альтернативы из множества вариантов действий для достижения поставленной цели как завершающий этап процесса управления.

По характеру взаимодействия названных этапов процессы управления подразделяют на несколько типов:

1. Если осуществление этапов происходит в строгой последовательности и есть достаточная определенность по всем этапам процесса управления и уверенность в их осуществлении, то такой процесс управления относится к линейному типу.

Цели Ситуация Проблема Решение

6

2. Если при выполнении какого-либо этапа предыдущий нуждается в корректировке и она вносится, то процесс управления называется корректирующим.

Цель Ситуация

Проблема

Решение

3. Когда нет возможности выделить главную проблему и принять единственное решение, тип процесса управления характеризуется как разветвленный.

Ситуация

Проблема

Решение

Цель

Ситуация

Проблема

Решение

Ситуация

Проблема

Решение

4. Если цель формируется в условиях неопределенности как предварительная, на первое место выходит задача анализа ситуации, процесс в этом случае носит название ситуационного.

Цель

Ситуация

Проблема

Решение

5. Если приходится непрерывно уточнять ситуацию и корректировать проблему, процесс может быть назван поисковым.

Цель

Ситуация

Проблема

Решение

Все отмеченные типы процессов управления используются в определенных условиях, названные этапы взаимосвязаны и определяют механизм разработки управленческого решения. Главное условие – это время как ресурс управления.

4. Типы процессов управления по напряженности воздействия

Напряженность воздействия – это степень социально-организационной потребности в управленческом решении, которое характеризует остроту воз-

7

никшей проблемы, динамику ее развития и особенности формирования воздействия в цикле процесса управления.

Анализируя возможные варианты изменения напряженности воздействия на различных этапах процесса управления, Э.М. Коротков выделяет пять типов процесса управления (см. рисунок).

Напряженность

воздействия

Формирование

воздействия

5

4

3

2

1

1. Последовательное быстрое нарастание на начальных этапах напряженности воздействия. Цель резко и быстро переходит в управленческое решение. Вообще, в практике управления внешне цель может выступать в качестве управленческого решения. Этот тип проявляется чаще всего в условиях хорошей

социально-психологической атмосферы, глубокого понимания целей управления, инициативы и творчества, подъема и энтузиазма.

2. Быстрое нарастание на начальных этапах напряженности воздействия с последующим резким увеличением объема работ по выбору управленческих решений. Последние могут быть неожиданными, нетривиальными как в повышении, так и в снижении эффективности управления. Это такой тип процесса управления, при котором основные трудности кроются в разработке и выборе решений по ясным целям. Именно на этапе решения наблюдаются и торможения, и преобладающая трудоемкость работ.

3. Замедленное на начальных этапах нарастание напряженности воздействия, сменяющееся ее резким возрастанием на этапе решения. Это процесс управления, в котором явно наблюдаются оригинальные решения по известным и традиционным целям управления.

4. Изменение (возрастание или, напротив, падение) напряженности на начальных этапах процесса управления в связи с поиском реальной, достижимой и значительной цели в существующих условиях управления. Этот тип процесса управления в определенной мере характеризует целевой подход к управлению, хотя не сводится полностью к нему.

5. Последовательное снижение напряженности воздействия вследствие неправильно выбранной, нереальной, несвоевременно поставленной цели. Это

8

процесс, который не заканчивает воздействие и по сути своей не является процессом управления как таковым, хотя может входить в другой цикл процесса управления как этап аналитической работы.

Необходимо отметить, что в практике управления знания типологии процессов помогают сделать обоснованный и эффективный выбор технологической схемы разработки и принятия управленческого решения.

5. Управленческие задачи и их специфика

Задачи, которые стоят внутри организации, называются обычно управленческими задачами. Лицом, ответственным за решение задач организации, является руководитель. Основное содержание деятельности руководителя реализуется через решение управленческих задач на всех этапах выполнения управленческих функций. Что такое задача в психологическом понимании слова. Задача – это цель, данная в определенных условиях, которая достигается путем определенного преобразования этих условий. Задача включает в себя:

. требования – цель,

. условия – известное,

. искомое – неизвестное, которое формулируется в вопросе.

Когда называем термин «задача», то имеем в виду проблему, которую надо осмыслить. В психологии термин «решение задачи» употребляется в трех различных смыслах:

а) решение как план (способ) решения задачи;

б) решение как процесс осуществления требований задачи, выполнения плана решения;

в) решение как результат выполнения плана решения.

Значит, решение задачи есть процедура разрешения проблемной ситуации.

При решении задачи проявляются общие закономерности мышления – логические и интеллектуальные. Сравнение этих сторон решения говорит о том, что они не совпадают: используемая (субъективная сторона) информация не соотносится полностью с объективной информацией. Это привело психологов к выводу, что в процессе решения задачи вся содержащаяся в ней информация осваивается не сразу, а добывается в ходе этого решения.

Управленческие задачи – это чаще творческие задачи, и их можно рассматривать как развитие решения и как развитие самой проблемы. Необходимой предпосылкой успешного решения задач является рефлексия, т.е. осознание ее значимых аспектов, что зависит от личности руководителя.

В процессе решения управленческих задач реализуются интеллектуальные и личностные возможности руководителей. Можно выделить наиболее типичные стили мышления руководителя:

1) системный стиль, при котором упор делается на определение метода решения задачи (проблемы), – в этом случае проблема чаще разделяется на отдельные компоненты;

9

2) интуитивный стиль, когда осознается проблема в целом и рассматриваются возможные методы ее разрешения;

3) рецептивный стиль, для которого характерно сосредоточение на отдельных деталях проблемы;

4) перцептивный стиль, которому свойственно стремление к установлению отношений между различными компонентами проблемы.

Управленческие задачи имеют свои характерные черты:

1. Эти задачи могут содержать неопределенные или противоречивые ус-

ловия.

2. В задаче может не быть информации о возможных средствах ее решения.

3. Не наработано четких алгоритмов решения таких задач.

4. Управленческие задачи чаще решаются в условиях дефицита времени.

Можно выделить три основных типа управленческих задач:

1) задачи концептуального плана (стратегические, связанные с долгосрочным планированием, прогнозированием);

2) задачи, связанные с технико-технологической стороной функционирования организации;

3) задачи, связанные с действием человеческого фактора (кадры, психологический климат, мотивация и др.).

Чтобы классифицировать управленческие задачи, можно выбрать следующие критерии (а могут быть и другие): содержательность, выполнимость, компетентность, сложность.

Содержательный критерий – согласно этому критерию все управленческие задачи могут быть разделены на значимые и малозначимые.

Критерий выполнимости задач – все управленческие задачи могут быть разделены на решаемые и нерешаемые.

Критерий знаний руководителя – все управленческие задачи делятся на входящие в сферу компетенции руководителя и не входящие в эту сферу.

Критерий оценки степени функциональных затрат – управленческие задачи по этому критерию могут быть легкие и трудные.

В решении управленческих задач каждый руководитель имеет свою субъективную систему оценок относительно сути и иерархии решения задач, поэтому он оценивает:

1) какие управленческие задачи нужно решать в обязательном порядке;

2) какие управленческие задачи в исключительных случаях можно не решать;

3) какие управленческие задачи можно полностью проигнорировать.

Исходя из этого, есть две экстремальные зоны значимости управленческих задач:

1) чрезвычайно значимые управленческие задачи;

2) задачи второстепенной важности (они могут перейти из 1-й зоны во 2-ю, если вовремя не решены, и наоборот).

10

Для каждого руководителя организации очень важным является установка степени значимости управленческих задач на конкретный период, однако некоторые руководители все управленческие задачи считают значимыми – это зависит от уровня управления, – значит, надо уметь выбрать стратегию решения управленческих задач.

С чем бывает связан неправильный выбор стратегии решения задач. Во-первых, с недооценкой или переоценкой их сложности. Во-вторых, с неправильной оценкой возможных последствий своих решений. В-третьих, с получением сверху управленческих задач, совершенно несвойственных организации.

6. Стратегии и тактики решения управленческих задач

В процессе решения различных управленческих задач руководитель выбирает те или иные стратегии и тактики. У каждого руководителя в его управленческом труде формируется:

1) субъективное понимание задач;

2) собственное понимание проблемы.

Однако для нормального функционирования организации руководитель должен принимать эффективные решения, т.е. выбирать стратегии и тактики, адекватные управленческой ситуации.

Выбор управленческой стратегии всегда предлагает ответ на следующие вопросы:

1. Правомерно ли в данной ситуации ставить эту управленческую задачу и нужно ли ее решать.

2. Имеются ли условия для реализации поставленной управленческой задачи.

3. Что будет, если задачу не решать.

Важное значение имеет правильная оценка значимости задачи, ее сложности, чтобы субъективно задача не была отнесена в разряд неактуальных, второстепенных.

Опыт управленческой деятельности руководителей показывает, что, чем больше субъективные оценки руководителя будут совпадать с объективной важностью задач, тем выше вероятность выбора им наиболее эффективных стратегий их решения. Значит, стратегия имеет прямое отношение к самой постановке задачи.

Под тактикой понимается выбор способа или средств достижения цели (решения задачи). В тактике, по существу, заложено соотношение желаемого и действительного – противоречие между тем, что хотел бы сделать руководитель, и тем, что он в действительности может сделать.

При выборе тактики рассматриваются средства достижения цели и кор-

ректировка самой цели. Выбирая тактику в решении конкретных управленческих задач, руководитель исходит из необходимости правильной оценки:

11

- 1) значимости задач;
- 2) времени для их решения;
- 3) соотношения перспективных и текущих задач;
- 4) степени сложности задач.

Выбор той или иной тактики зависит:

- 1) от индивидуального опыта управленческой практики руководителя;
- 2) от сути самой проблемной ситуации;
- 3) от личностных особенностей руководителя.

Выбор определенной тактики избирателен. Индивидуальная управленческая концепция руководителя складывается в зависимости от занимаемой им должности, уровня компетентности, субъективных возможностей.

Важным фактором, определяющим психологический механизм выбора тактики, является понимание руководителем важности управленческих задач.

При решении одной и той же управленческой задачи разные руководители выбирают разные тактики. Можно сформулировать иерархию наиболее предпочтительных тактик в решении определенных управленческих задач:

1. Тактика риска с повышенной ответственностью.
2. Тактика длительного периода решения с целью снятия с себя части ответственности.
3. Тактика самостоятельного решения задачи с риском.
4. Тактика минимума самостоятельности и ухода от ответственности за возможное нерешение задачи.

Психологические причины, лежащие в выборе различных тактик, могут быть следующие: ориентация на достижение успеха в деятельности, высокая самооценка, положительные социальные установки, стремление «выделиться».

Стратегия поведения руководителя в условиях конфликтной деятельности может определяться как:

- 1) стратегия противоборства, когда руководитель берет на себя командную роль, воздействует на мнения других и игнорирует интересы другой стороны;
- 2) стратегия сотрудничества, в основе которой лежит стремление достигнуть успеха, учитывая интересы других;
- 3) стратегия компромисса, основанная на выборе «средней» позиции между противоборством и сотрудничеством;
- 4) стратегия «ухода» от ответственности за реализацию управленческих задач, возникающая из-за некомпетентности руководителя, боязни ответственности и наказания;
- 5) стратегия приспособления, когда руководитель не проявляет ни активности, ни заинтересованности в достижении положительных результатов при осуществлении цели.

Выбор той или иной стратегии и тактики в решении управленческих задач

12

зависит и от типологии самих руководителей. Руководитель с явно выраженными лидерскими качествами не будет выбирать стратегию ухода или приспособления, а выберет скорее стратегию противоборства или сотрудничества. Зная характер руководителя, можно делать прогноз относительно выбора им определенной стратегии в решении управленческих задач.

7. Управление и сущность управленческих решений

Глобальная цель управления социально-экономическими системами есть максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека, коллектива, общества; это достижение социальной справедливости, охрана окружающей среды, создание мотивов к труду и условий для развития личности. Для ее осуществления необходимы качественные управленческие решения.

Выделяют четыре основных элемента, наличие которых необходимо для принятия решений. Во-первых, признаком решения является наличие выбора, когда есть несколько вариантов возможного решения. Например, назначение работнику оклада в соответствии со штатным расписанием не есть управленческое решение. Во-вторых, выбор должен быть сознательным, т.е. основанным на мыслительном процессе. В-третьих, выбор должен быть ориентирован на определенную цель. В-четвертых, выбор должен завершаться действием. Управленческое решение – это творческий акт субъекта управления, определяющий программу деятельности коллектива организации по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии. Оно затрагивает различные интересы, поэтому можно говорить об экономической, организационной, технологической, социальной и правовой сущности управленческих решений.

Экономическая сущность проявляется в том, что каждое решение имеет реальную стоимость, т.е. на его разработку и реализацию необходимы финансовые затраты. Реализация эффективного управленческого решения должна

принести организации прямой или косвенный доход; неэффективное решение принесет убытки, но может повлечь и кризис.

Организационная сущность управленческих решений состоит в том, что к их разработке и реализации привлекается персонал организации. Значит, необходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать инструкции, наделить работников полномочиями, определить их права и обязанности, ответственность и формы контроля, выделить ресурсы и скоординировать весь процесс. Это самая существенная часть получения управленческого решения. Технологическая сущность проявляется в возможности обеспечения процесса разработки решений техническими, информационными средствами. Устаревшая, неполная информация, отсутствие вычислительных средств не дают возможности принять качественные решения.

13

Правовая сущность состоит в необходимости точного соблюдения законодательных актов, обязательств, уставов и т.д. Нарушение последних при разработке решений может привести к отмене решения, штрафу, уголовному делу, поэтому многие решения проходят правовую экспертизу.

Социальная сущность управленческих решений заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования его деятельности в коллективе. Это потребности и интересы, мотивы и стимулы, установки и ценности. Социальная сущность проявляется прежде всего в цели решения, означающей: все для блага человека.

8. Функции управленческих решений

Любое управленческое решение выполняет как минимум три функции: направляющую, организующую и мотивирующую.

Направляющая функция решения состоит в том, что оно принимается исходя из долговременной стратегии развития организации: это целеполагание, выбор и обоснование стратегии развития, крупномасштабных структурных изменений.

Организирующая функция решения проявляется в необходимости согласования действий исполнителей, частей и элементов управляемой системы для реализации последних в запланированные сроки и необходимого качества. Мотивирующая функция решений заключается в согласовании интересов каждого члена организации и в трансформации их в единый вектор, в единое направление для достижения стратегических целей организации. Эта функция реализуется через систему организационных мер, экономических стимулов и социально-психологических оценок.

Эффективность каждого управленческого решения в значительной мере зависит от выполнения указанных выше функций, поэтому их реализация и определяет место управленческого решения в процессе управления. Синтезируя различные компоненты, управленческие решения выступают способом постоянного воздействия управляющей подсистемы на управляемую – субъекта на объект управления. Это постоянное связующее звено между двумя подсистемами, без функционирования которого не сможет существовать любая организация. Данное обстоятельство подчеркивает определяющую роль, место управленческого решения в процессе управления.

Главный недостаток в управленческой деятельности – это не плохое решение, а отсутствие решения. Сумма реализованных управленческих решений характеризует управленческий опыт руководителя, его личное искусство принимать решения в нужное время, в нужном месте.

14

Управляющая подсистема управления

как субъект принятия решения

Управленческие решения.

Прямая связь

Обратная связь.

Информация об

исполнении

решения

Управляемая подсистема управления

как объект исполнения решения

9. Интеллектуальная деятельность руководителя

при разработке управленческого решения

В начале любого дела лежит идея, которая постепенно трансформируется в мысль, а та в свою очередь под влиянием внешней среды и внутренних факторов превращается в убеждение. Если убеждение усиливается собственными чувствами и внешним вниманием, то оно реализуется в конкретные действия руководителя, которые могут привести к успеху при позитивных внешних факторах. Повторение успеха формирует мастерство, которое при творческом отношении формирует искусство принятия управленческого решения руководителем. Способность «выдавать» идеи, мыслить творчески, концентрировать внимание на главном, быть уверенным в себе и добиваться претворения решений – качества преуспевающего руководителя.

Мышление руководителя имеет множество особенностей. Управленческое мышление характеризуется глубиной, широтой, гибкостью и быстротой. Глубина мышления свидетельствует об умении предвидеть наиболее удаленные от поверхности причинно-следственные связи. Широта мышления отражает умение видеть все многообразие взаимосвязанных явлений в целом, не выделяя из них отдельную проблему. Гибкость мышления проявляется в умении отступать от стереотипов и находить оригинальное решение. Быстрота мышления – это скорость мысли от начала анализа проблемы до получения решения.

Кто стоит у истоков принятия управленческих решений, тот во многом определяет эффективность деятельности коллектива. Для успешного принятия решений необходимо рассматривать управленческие потребности личности, управленческие способности и индивидуальную управленческую концепцию руководителя. В единстве они образуют концептуальный источник принимаемых решений. Управленческие потребности – это стремление воздействовать

15

на окружающих с целью направления их усилий на решение проблем. Они могут отсутствовать, быть слабыми. Их большое «количество» – условие назначения кандидата на руководящую должность, источник мотива деятельности руководителя. Кроме потребностей, надо иметь способности к управлению. Диагностические способности позволяют мыслить стратегически, творческие – выработать оригинальные идеи, организаторские – обеспечивать их разработку и реализацию.

На основании потребностей и способностей формируется индивидуальная управленческая концепция руководителя как способ понимания и трактовки проблем управления. Они соотносятся с жизненной позицией руководителя и служат своеобразным условием принятия решений, для чего надо учитывать конкретные жизненные цели человека, их проблемное наполнение и наличие управленческих замыслов как предпочитаемых способов решения задач.

10. Классификация и типология управленческих решений

Для совершенствования разработки управленческих решений используется классификация решений. Чаще всего на практике встречаются следующие группы управленческих решений: по функциональной направленности – планирующие, организующие, координирующие, контролирующие; по источнику возникновения – ситуационные, по предписанию, программные, инициативные; по организации разработки – индивидуальные, коллегиальные, коллективные; по направлению воздействия – внутренние и внешние; по времени действия – стратегические, тактические, оперативные; по сфере действия – экономические, социальные, организационные, научные; по масштабу воздействия – комплексные и частные; по способу фиксации – письменные, на электронных носителях, устные; по числу критериев – одно- и многокритериальные; по методу переработки информации – алгоритмические и эвристические; по глубине воздействия – одно- и многоуровневые; по характеру реализации – уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные; по форме представления – указание, акт, протокол, инструкция, договор, соглашение, план, контракт, оферта, акцепт, положение, правило, модель.

Определенный интерес представляет типология управленческих решений, когда все их многообразие можно условно объединить в три типа в зависимости от степени формализации проблемы, творческого вклада руководителя в разработку решения и степени стереотипности ситуации.

В зависимости от степени формализации выделяются следующие типы решений:

- хорошо структурированные, когда зависимости между элементами ситуации численно определены;
- слабоструктурированные, содержащие как количественные, так и качественные элементы;
- неструктурированные, когда количественные зависимости неизвестны.

16

В зависимости от творческого вклада руководителя в разработку решений различаются:

- рутинные решения, принимаемые по стандартной программе;
 - селективные решения, когда известно число возможных вариантов ответов, задача руководителя – сделать правильный выбор;
 - адаптационные, рассчитанные на непредусмотренные трудности и требующие личной инициативы и творчества;
 - инновационные решения, необходимые для решения сложных проблем.
- С учетом стереотипности ситуаций принято выделять программируемые (стандартные) и непрограммируемые решения, принимаемые в новых ситуациях.

Знание типологии управленческих решений помогает руководителю правильно выбрать технологию решения проблемы.

11. Формы разработки управленческих решений

В практике управления используются разнообразные формы разработки решений.

Указ – решение Главы государства, утвержденное парламентом и имеющее силу закона.

Указание – решение, носящее методический, технологический характер и рекомендуемое для разъяснения, наставления.

Закон – решение высшей государственной власти, носящее общеобязательный и непреложный характер.

Акт – решение широкого круга государственных и общественных организаций, включая международные отношения.

Приказ – решение руководителя, облеченного властью в организации, обязательное для исполнения.

Распоряжение – решение руководителя, не наделенного властью административными функциями, обязательное для исполнения непосредственно подчиненными.

Протокол – решение об отражении каких-либо событий, обстоятельств.

Инструкция – решение, устанавливающее порядок и способ выполнения каких-либо действий.

Договор – решение о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязанностей в различных сферах деятельности.

Соглашение – решение, формирующее общую позитивную инфраструктуру для какой-либо деятельности.

План – решение, отражающее цели и конкретные задачи деятельности, средства, методы и время реализации решений.

Контракт – решение, чаще всего коммерческого характера, о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязанностей, считающееся подвидом соглашения.

17

Оферта – решение коммерческого характера о предложении лицу заключить сделку на указанных условиях, выступающее одной стороной контракта.

Акцепт – решение о приеме предложения о заключении сделки на предложенных в оферте условиях, выступающее второй стороной контракта.

Положение – решение, представляющее собой набор законов, правил и инструкций, регламентирующих какую-либо деятельность.

Правила – решение, учитывающее традиции организации и представляющее набор норм поведения и деятельности работников.

Модель – решение, включающее набор определенных элементов и связей, воспроизводящих реакции реального процесса или явления на входные воздействия.

12. Формы реализации управленческих решений

Существует множество форм реализации управленческих решений, рассмотрим основные и наиболее распространенные из них.

Предписание – официальное извещение какому-либо должностному лицу об обязательном выполнении приведенного решения в установленный срок.

Деловая беседа – специально организованная встреча с подчиненным, группой подчиненных для обмена мнениями по заранее оговоренной теме, актуальной для организации.

Убеждение – деловая беседа, проводимая руководителем с целью добиться у подчиненных требуемых прочных взглядов по содержанию управленческого решения для его выполнения.

Разъяснение – деловая беседа, проводимая руководителем с целью объяснить, сделать более понятным суть и содержание управленческого решения.

Принуждение – деловая беседа, проводимая руководителем с целью осознанно заставить работника выполнить решение путем угроз или повышенного вознаграждения.

Наставление – деловая беседа, проводимая руководителем с целью научить, передать опыт для успешного выполнения решения.

Сообщение – деловая беседа, проводимая руководителем с целью передачи дополнительной информации, необходимой для выполнения решения.

Обучение – деловая беседа, проводимая руководителем с целью дать новые знания или информацию для выполнения решений.

Совет – деловая беседа, проводимая руководителем с целью поделиться собственными взглядами на выполнение решений.

Тренинг – специально организованная деятельность по разработке и реализации решений, в ходе которой закрепляются навыки разработки решений.

Совещание – коллективная деловая беседа, проводимая руководителем с целью оперативного доведения до подчиненных конкретных задач; это форма использования коллективного разума, обмена информацией и опытом.

18

Заседание – узкопрофессиональное совещание для решения организационных задач.

Отчет – сообщение специалиста о результатах проделанной работы по выполнению решения.

Деловое слово – твердое решение руководителя, данное подчиненным в устной форме.

13. Уровни и модели принятия решений

В работах О.С. Виханского выделяется два уровня принятия решений – организационный и индивидуальный. На их основе строятся четыре модели процесса принятия решений.

Организационный
уровень
Модель личностно-рациональная
ограниченной
модель
рациональности
Уровень удовлетворенности
организационная
принятия индивида
максимизация
решений
Политическая
Модель
модель
организационно
ограниченной
рациональности
Индивидуальный
Индивидуальная
Удовлетворенность
уровень
максимизация
организации
Я-восприятие и интерпретация решений

Рациональная модель принятия решений приносит максимум выгоды для организации, что требует тщательного анализа ситуации, отбора оценочных критериев, беспристрастного обмена информацией. Это позволит выбрать наилучшую альтернативу для всей организации.

Политическая модель организационных решений обычно отражает желание членов организации максимально реализовать в первую очередь свои индивидуальные интересы. На самом раннем этапе принятия решения определяются предпочтения, решение выступает как функция распределения полномочий и власти в организации.

Модель ограниченной рациональности в принятии управленческого решения предполагает, что руководитель в своем желании быть рациональным ограничен своим «Я» – навыками, привычками, установками, или организационными возможностями. В зависимости от преобладания первого или вто-

19

рого модель имеет две разновидности: личностно ограниченная рациональность и организационно ограниченная рациональность.

При этих моделях упрощается определение проблемы, поиск альтернативы идет в известных для руководителя областях на краткосрочную перспективу, оценочные критерии – на уровне прошлого опыта. Первая же из альтернатив, превысившая этот уровень, кладется в основу выбора. Как организация, так и отдельные личности преследуют цели только удовлетворенности, а не максимизации, как было в предыдущей модели.

Принятие решений на индивидуальном уровне требует от руководителя наличия индивидуального умения решать проблемы, рисковать, признавать ошибки и формировать собственный стиль управления. Принятие решений на уровне организации требует прежде всего создания соответствующей среды и умения вести процесс коллективного решения проблем.

14. Информационное обеспечение принятия

управленческих решений

Под информацией в науке управления понимается совокупность сведений об объекте управления, явлениях внешней среды и их параметрах, свойствах на определенный момент времени. Информационное обеспечение – важнейший элемент успешного функционирования аппарата управления и процесса принятия решений.

Содержание информационных сообщений определяется потребностями управленческих звеньев и сущностью вырабатываемых решений. Информация для принятия решений должна отвечать таким требованиям, как краткость и четкость формулировок, своевременность поступления, точность и достоверность и т.д.

Управленческая информационная система состоит из следующих частей: компоненты обработки информации, внутренние и внешние каналы ее передачи, собственно информация. Она выполняет функции: определения объема требуемой для руководителя информации; определения потребности в технических средствах для ее сбора, переработки, хранения и организации этих процессов; разработки программных средств.

Новые информационные технологии оказывают следующее влияние на процесс разработки и реализации управленческих решений: информация постепенно переходит в категорию товара и приобретает потребительскую стоимость; у руководителей высвобождается значительная часть времени; изменяется направленность функций специалиста и т.д.

Информационная поддержка принятия решений руководителем формируется по следующим направлениям:

- упрощенная схема отслеживания ключевых параметров деятельности организации;
- набор типовых процедур управления;

20

- база сведений о концепциях и парадигмах управления;
- описание современных информационных систем делопроизводства, документооборота, вопросов учета, планирования и т.д.;
- справочные данные о том, кто и чем может помочь руководителю по 10 – 20 практическим вопросам и где ему повышать свою квалификацию;
- сведения о том, как найти партнера по внешнеэкономической деятельности и т.д.

Оперативное и достоверное информационное обеспечение руководителя и специалиста, разрабатывающего решения, может быть успешно реализовано с помощью систем мультимедиа, т.е. современной сетевой компьютерной информационной технологии. Огромную роль для разработки решений играет система Интернета.

15. Качество управленческих решений

Под качеством управленческих решений понимается совокупность параметров решений, обеспечивающих их успешное выполнение. В составе свойств управленческих решений выделяются следующие, наиболее важные:

- обоснованность как необходимость учета всей совокупности факторов и условий, связанных с разработкой решения. Это его всесторонняя сбалансированность по срокам, ресурсам и целям: если выбраны неверно цели, ошибка проявится быстро и коррективы внести легко; когда же решение не обеспечено достаточными ресурсами, оно «умирает долго и мучительно»;
- своевременность как необходимость преодоления, устранения, смягчения возникающего противоречия. Своевременность решения определяется тем, на какой стадии оно принимается: в самом начале, когда конфликт только еще зарождается и его можно устранить без больших хлопот и затрат; в период, когда он вызрел и приобрел острые, открытые формы и уже неизбежны крупные потери и издержки, или на стадии, когда уже ничего не изменить и остается только подсчитать убытки и наказать «стрелочников»;
- экономичность решения – это высокие конечные результаты при наименьших затратах, материализация передовой управленческой концепции и других достижений человеческого интеллекта в выборе стратегических направлений, движущих сил и сроков.

Эти три главных параметра в основном определяют качество управленческих решений. Дополнительные параметры-требования могут быть следующие: непротиворечивость, конкретность, правомочность и другие.

Объективные экономические условия разработки качественных управленческих решений следующие:

- знание руководителем, специалистом, ЛПР объективных тенденций развития управленческого объекта и умение их использовать на пользу организации;

21

- ориентация в общих целях развития экономики страны, региона, города и определение исходя из этого конкретных задач своей организации;
- умение своевременно реагировать на меняющуюся обстановку и на новые задачи, выдвигаемые рынком, экономической политикой государства, региона и т.д.

На качественный уровень управленческих решений влияют две группы факторов:

- факторы ситуационного характера, связанные с осознанием проблемы: они действуют до принятия решения и заключаются в умении сформулировать проблему, спрогнозировать последствия, собрать верную информацию и др.;
- факторы поведенческого характера: стиль управления руководителя, политическая и социально-экономическая среда, общественные и правовые нормы, мотивы и интересы, квалификация и личностные характеристики руководителя.

16. Требования к управленческому решению и условия их достижения

Каждое третье нереализованное управленческое решение связано с его низким качеством, поэтому необходимость учета условий, факторов, требований крайне важна. Качество решения определяет результативность управленческой деятельности и в конечном счете ее эффективность. Поиск интегральной категории результативности решений осуществляется в двух направлениях: первое – поиск параметров состояния, которые могут быть измерены, проконтролированы и являются управляемыми, показателем здесь выступает динамика производительности; второе – поведенческое направление, когда эффективность решений определяется качеством действий работника и коллектива.

ва в целом, критерием эффективности решений здесь выступает качество их разработки и выполнения.

Требования и условия их достижения

1. Соответствие действующему законодательству и уставным документам организации

2. Достижение своевременности (не спеши и не опаздывай)

3. Наличие четкой целевой направленности и адресности, конкретность (исполнителям должно быть ясно, кто, что и когда будет делать)

Контроль со стороны

референта, юриста

Знание и интуиция

руководителя

Формирование и доведение

целей, сроков выполнения,

вида ресурсов до

каждого исполнителя

22

4. Отсутствие противоречивости решения (самому себе, ранее принятому, нормативно-правовым актам)

5. Возможность организационной выполнимости

6. Наличие параметров для внешнего контроля выполнения решения

7. Учет возможных отрицательных последствий при реализации решений в экономической, социальной и других областях

8. Наличие у руководителей соответствующих полномочий (прав и ответственности) для реализации решений, т.е. требование правомочности

9. Наличие документов по обоснованию принятого решения и возможного положительного результата

Контроль со стороны

референта, юриста

Заключение специалистов,

экспертов

Составление рабочих

документов

Заключение внешних

экспертов

Внедрение должностных

инструкций и положений

об отделах и службах

Набор предположений,

методик, расчетов

17. Организационные и психологические предпосылки

принятия качественных решений

Основные организационные причины некачественных решений следующие:

- значительный объем принимаемых решений, что не позволяет каждое из них тщательно разрабатывать и обосновывать;
 - несогласованность вновь принимаемых решений с ранее принятыми, что вызывает дублирование, рассогласование действий и конфликтность;
 - трансформация цели решения в процессе его движения по уровням управления, что приводит к расхождению интересов, несогласованности во времени, неопределенности процесса;
 - принятие «псевдорешений», т.е. решений, не носящих конкретного содержания, расплывчатых, отражающих только общую установку: обратить внимание, повысить, принять необходимые меры; таких решений в практике управления до 10%, и они приводят к снижению качества управления;
 - недостаточное информационное обеспечение принятия решений и учета действия огромного числа факторов внутренней и внешней среды организации, следствием чего является получение слабых решений, реализация которых не снимает сути проблемы.
- Руководитель, принимающий управленческие решения, должен ориенти-

роваться в главных организационных предпосылках, которые могут помочь ему повысить качество решений, тем самым способствовать повышению эффективности управления в целом.

Существуют некоторые общие психологические условия принятия качественных решений.

Прежде всего считается необходимым до объявления решения создать благоприятную психологическую обстановку, чтобы вызвать у подчиненных положительные эмоции, без оппозиции руководителю, без нагонения страха. Обоснованность принятого решения не должна вызывать сомнения у исполнителей, они должны ясно видеть, почему нужно сделать именно так, насколько это соответствует их интересам. Второе условие – нельзя ставить исполнителей в ограниченные временные рамки, так как чем больше времени отводит себе руководитель на подготовку и принятие решения, тем меньше времени остается на его исполнение. Содержание решений может не соответствовать ожиданиям исполнителей, в этом случае различают три психологических варианта решений: запрещающие, разрешающие, конструктивные. Наиболее сложная психологическая ситуация создается при запрещающих решениях, неожиданных и неприятных для исполнителя, поэтому форма их подачи должна быть тщательно продумана и они должны чередоваться с разрешающими. Разрешающее решение – положительная реакция руководителя на инициативное предложение исполнителя.

Не менее важная психологическая предпосылка состоит в умении руководителя соизмерять свои способности и способности своего коллектива, поэтому психологи различают руководителей:

- с завышенной неадекватной самооценкой, переоценкой сил и средств, принимающего решения, непосильные для себя и подчиненных;
 - с заниженной неадекватной самооценкой, излишне осторожных, принимающих решения гораздо ниже своих реальных возможностей и возможностей исполнителей;
 - с адекватно высокой самооценкой, принимающих качественные решения, точно соответствующие возможностям;
 - с адекватно низкой самооценкой, действительно понимающего свои ограниченные возможности и принимающего соответственно этому решения.
- Обеспечение высокого качества управленческих решений – проблема комплексная. Ее разрешение зависит от соблюдения множества условий и учета организационных и психологических предпосылок. Наряду с соблюдением технологии разработки и реализации решений важен опыт руководителя и его управленческие способности.

24

18. Целевая ориентация управленческих решений

Особенности целевой ориентации управленческих решений при их разработке следующие:

- одну цель решения имеют только очень простые задачи, и если целей решения задачи несколько, то между ними возможны и противоречия;
- от точности, корректности при формулировке цели зависит выбор методов решения задачи, и, чем корректнее сформулирована цель, тем увереннее будет решена проблема;
- если необходимо оставить несколько целей, то определяется главная, приоритетная цель, а по остальным формулируются ограничения;
- если обнаружатся противоположные цели у разных подразделений, к «общему знаменателю» их надо приводить, исходя из приоритетных целей.

Цели и решения связаны между собой, имеют сходные и отличительные признаки:

Признаки сходства

1. Направленность на позитивные изменения объекта управления
2. Ориентация на миссию организации
3. Постановка и принятие на всех уровнях управления
4. Ресурсное обеспечение
5. Временные пределы реализации
6. Присутствие фактора риска
7. Ответственность за выбор целей и решений

Признаки различий

1. Многовариантность решений и однозначность целей
2. Эффективность в целях – ожидаемая, в решениях – реальная
3. Возможность корректировки решений ниже, чем целей
4. Финансирование целей

ориентировочное, реше-
ний – реальное
5. Выбор целей – творчество
ЛПР, выбор решения воз-
можен на компьютере
Признаки взаимосвязи
1. Цель – начальный этап
выработки решения
2. Цель – основа контроля
за исполнением решения
3. Цель без решения
бесплодна
4. Решение есть механизм
реализации цели
5. Цель определяет выбор
решения

Простая цель имеет один тип решения – быть или не быть, цель средней степени сложности – два или три варианта, сложные цели могут быть описаны многовариантными решениями. Целевые типологии – это совокупность и определенная последовательность процедур и операций, основанная на приоритете целей над ситуациями, т.е. они ориентируют решение на достижение цели, а не на устранение возмущающих воздействий. Как процесс цель отражает принятую организацией стратегию развития. Как явление цель определяет конечный результат.

Разработка нового управленческого решения происходит по многооперационному алгоритму, в связи с чем руководитель одновременно осуществляет два вида деятельности:

25

- а) технократическую, которая должна занимать большую часть времени, это выполнение оправдавших себя управленческих процедур;
- б) творческую, которая может присутствовать на любой стадии и требует развития определенных качеств и умения решать проблемы творчески, иначе – знать технологию творческого решения проблем.

Основной критерий для формирования управленческих решений – это наличие недопустимой проблемы в планировании, организации, мотивировании, контроле, координационной деятельности специалиста по управлению.

Целевые технологии принято делить на следующие виды:

- 1) инициативно-целевая технология основана на выдаче заданий без указания средств и методов их выполнения и рассчитана на инициативного и профессионального исполнителя. Руководитель называет конечную цель и сроки, не указывая механизма ее достижения. Эта технология дает простор для инициативы и используется в небольших организациях квалифицированного состава при инновационных разработках;
- 2) программно-целевая технология применяется чаще, это упреждающее управление; задания выдаются с указанием средств, методов и времени их выполнения, цель достигается точно в сроки; база – современные знания, ЭВМ и информационные технологии; используется для крупных организаций;
- 3) регламентная технология предусматривает жесткий контроль приближения к цели, хотя точные сроки достижения цели трудно определить.

Рекомендации по использованию технологий:

- все формы рискованного производства с численностью до 10 человек – инициативно-целевая, регламентная, программно-целевая;
- малые формы – программно-целевая, регламентная, инициативно-целевая;
- социумы – только регламентная технология.

19. Процедуры и механизмы разработки управленческих решений

Типовая схема разработки и реализации решения следующая:

Заказчик решения
Договор
Разработчик решения
Исполнитель
Реализация
решения
Разработка

Методы разработки и выбора имеют три возможных варианта процедур, т.е. совокупности операций:

26

Согласно схеме, существует три альтернативы:

- разработка, согласование, принятие решений и т.д.;
- корректировка ранее разработанных и успешно реализованных решений, их согласование, принятие и т.д.;
- прямое использование решений из имеющегося набора, согласование, принятие и т.д.

Каждая из названных процедур должна иметь следующие параметры: время, персонал, ресурсы, критерии.

Управленческое решение может формироваться на различных стадиях

решения проблемы. Если оно принимается в начале ее развития, когда все еще можно исправить, то принятое решение будет упреждающим. Если в зоне устойчивого развития проблемы, которая уже оказывает негативное влияние на организацию, то решение будет запаздывающим. Если проблемная ситуация уже стабилизировалась, решение принимается в реальном масштабе времени.

Алгоритм формирования решения для руководителей следующий:

Руководитель ведет
поиск в базе данных аналогичных версий
Если найденная версия совпадает полностью с
несущественными
руководитель не
с имеющейся
элементами
нашел
Руководитель безРуководитель найденныйРуководитель должен
изменения используетвариант принимает
начать разработку
набор мероприятий
за основу и вводит
нового решения
найденного решениянеобходимые корректировки

Разработка
новых
решений
Методы разработки
и выбора решений
Корректировка
ранее реализованных
решений
Согласование,
принятие,
утверждение,
реализация,
контроль,
архивирование
Прямое использование
решений
из имеющегося набора
1
1
2
2
3
3

27

При этом одновременно идут два процесса: технократическая деятельность, основанная на пунктуальном выполнении управленческих процедур; творческая деятельность, формирующая инновационные управленческие решения.

20. Схема разработки и формирования

управленческого решения

Обобщение литературных источников и практики принятия решений позволило составить схему разработки управленческого решения, состоящую из следующих процедур и операций:

Модель Э.А. Смирнова по формированию нового управленческого решения можно представить в виде алгоритмических шагов:

Выявление проблемной ситуации
и постановка цели
Сбор информации и выявление
ограничений
Разработка альтернатив решения
и выбор варианта
Организация выполнения принятого
решения
Контроль выполнения решения
Определение цели
решения и критериев
оценки результата
решения
Изучение существа
вопроса и условий эффек-
тивного решения
Разработка и оценка
альтернативных вариан-
тов и выбор решения по
заданным критериям
Оформление решения,
разработка плана
реализации, назначение
исполнителей, инструктаж
Предупреждение
отклонений
1-й этап
2-й этап
3-й этап
4-й этап

5-й этап

- Этап 1 –
- Этап 2 –
- Этап 3 –
- Этап 4 –
- Этап 5 –

Выявление тенденций отклонения параметров ситуации от запланированных и определение уровня этих отклонений
Оценка проблемы и ее отклонений от допустимых значений, установление приоритетов отклонений по ключевым параметрам
Формирование идеи решения
Определение и обоснование целевой технологии, выбор процессорной технологии и формирование средств и методов уменьшения негативных тенденций развития проблемы
Прогнозирование ожидаемых результатов, утверждение технологии, корректировка набора средств и методов для разработки решений

28

21. Проблема и ее внутренняя структура

Проблема буквально означает преграду, трудность, задачу. Как научное понятие – это объективно возникающий в ходе развития познания вопрос, решение которого представляет существенный научный или практический интерес. Проблема – это противоречивая ситуация, выступающая в виде противоположных позиций в объяснении чего-либо.

Внутреннюю структуру проблемы составляют такие явления, как предмет (в чем суть), субъект (ее социальный элемент), объект (где возникла проблема), связи (отношения между элементами), цель (для чего необходимо решать проблему). У проблемы есть имя и формулировка.

Проблемы бывают теоретические, выбора и поведенческие; внешние и внутренние; прямые и косвенные, объективные и субъективные; долгосрочные и краткосрочные; решаемые интенсивно и экстенсивно.

Схема элементов и связей технологии решения проблемы

- Внешняя среда
- Внутренняя среда (элементы проблемы)
- Техника решения
- Психология решения
- Процесс мышления
- Решение
 - Этап 6 –
 - Этап 7 –
 - Этап 8 –
 - Этап 9 –
 - Этап 10 –
 - Этап 11 –
 - Этап 12 –

Формирование решения продолжается, новых идей нет
Выбор критериев оценки вариантов новых управленческих решений и их согласование
Выбор решения
Утверждение решения, формирование документа, юридическое оформление
Организация исполнения решения
Промежуточный контроль, согласование хода реализации решения
Составление отчета о реализованном решении, архивирование решения в базу данных организации

Объект, предмет, субъект,
цель, средства,
ограничения

29

Анализ проблемного поля есть поиск ответов на следующие вопросы: в чем проблема, каковы ее особенности, как можно решить проблему в идеале, каковы действия в реальных условиях и ожидаемые результаты. Представить анализ можно в виде вопросов: что требуется решить в идеале, возможно, желательно, необходимо решить; кто должен принять решение, может, будет его принимать, ждет решения, будет отвечать за результат; как подобрать людей, ресурсы, как реализовывать, контролировать решение; когда решение должно быть принято, освоено, выполнено; где искать исполнителей, ресурсы, информацию. Литературное оформление рекомендаций по успешному управлению (Р. Дуосон) дает возможность сформулировать следующие правила:

1. Не кидайтесь из стороны в сторону, выделяйте время на обдумывание.
2. Определите свою линию поведения, решение не должно противоречить Вашим позициям.
3. Начните обдумывать ситуацию, смотрите в суть проблемы.
4. Прежде всего – логика, здравый смысл в принципиальных вопросах, затем призывайте на помощь интуицию.
5. Решение ищите упорно, творчески, изобретайте варианты и осмысливайте проблему.

22. Контроль и диагностика проблемы

Наличие проблемы – критическое рассогласование между желаемым положением и реальным, необходимость разработки управленческого решения возникает только в случае наличия индикатора проблемы. Индикатор проблемы – достижение одним или несколькими параметрами критического значения. Осознание проблемы состоит в установлении факта ее существования по результатам контроля деятельности. Возникает оно при определенном критическом значении рассогласования между существующим и желаемым значением, критическое значение определяется для каждой конкретной ситуации. Определение проблемы – это ответ на вопрос: что происходит, каковы причины происходящего, каково место данной проблемы по ее последствиям, срочности, воздействию.

Если проблема состоит в том, что организация не достигает поставленных целей, то осознание проблемы происходит тогда, когда в результате контроля установлено критическое значение параметров, а определение проблемы включает диагностику причин ее возникновения.

Контроль проблемы – это наблюдение параметров объекта управления с целью установления факта критического рассогласования между желаемыми, планируемыми и наблюдаемыми значениями параметров.

Диагностика осуществляется после обнаружения проблемы в результате контроля (контроль – осознание – определение – диагностика). Диагноз требует знания структуры и значения параметров объекта управления при нормальном его функционировании, определения симптомов затруднений, т.е. в какой области есть предвестники снижения уровня показателей развития.

30

Для диагностики надо знать тип проблемы. Если проблема будет носить функциональный характер, то ее решение потребует изменения форм собственности, характера взаимоотношений с поставщиками, изменения рыночного сектора и т.д. Если проблема носит структурный характер, то ее решения лежат в области изменения структуры объекта управления. Если проблема носит параметрический характер, то надо изменять параметры функционирования системы. Изменение функций требует более значительных ресурсов, чем изменение структуры объекта управления, а изменение структуры – более значительных ресурсов, чем изменение параметров объекта управления.

23. Управленческая проблемная ситуация

Ситуация – состояние управленческой системы, оцениваемое относительно цели; сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку. Проблемная ситуация – это момент, когда не достигнуты поставленные цели, когда не случается то, что должно было случиться.

Управленческая проблемная ситуация – это характеристика сложившегося состояния организации, ее подсистем и внешней среды, не совпадающая с ожидаемыми, запланированными параметрами. Для решения управленческих проблемных ситуаций необходимо знать их классификацию.

Классификация проблемных ситуаций может быть представлена следующим образом:

- 1) По числу элементов и связей проблемные ситуации могут быть простые, содержащие до семи элементов в их взаимосвязи, и сложные, содержащие более семи элементов.
- 2) По степени информационной прозрачности проблемные ситуации делятся на детерминированные, в которых все предсказуемо и определено; вероятностные, когда действует множество случайных факторов в условиях неопределенности и риска; неопределенные, когда среда практически не дает информации для осмысления проблемной ситуации.
- 3) По степени структурированности можно различать проблемные ситуации хорошо структурированные, когда связи между элементами четко определены и измерены; слабоструктурированные, когда известны преимуще-

ственно качественные значения составляющих при знании небольшого количества связей, оцениваемых численно; неструктурированные проблемные ситуации, для которых не определены ни качественные, ни количественные зависимости между элементами;

4) В зависимости от масштаба реальных задач проблемные ситуации могут быть региональные, областные, городские, местные, локальные.

5) По величине возможных потерь в случае неприятия или несвоевременного принятия решений – беспокоящие ситуации, когда величина потерь приближается к планируемой прибыли организации; угрожающие ситуации, когда величина потерь равна планируемой прибыли; критические ситуации,

31

когда величина потерь больше планируемой прибыли; аварийные, когда организация на уровне банкротства.

Главное искусство руководителя – уметь представить ситуацию в виде множества жестко определенных элементов, сделать ее структуризацию.

24. Выработка управленческих решений на основе опыта, здравого смысла и интуиции

Метод выработки управленческих решений на основе опыта и здравого смысла основан на зафиксированных в памяти человека знаниях о способах разрешения тех или иных проблемных ситуаций, с которыми ему приходилось сталкиваться в прошлом.

Психология принятия решений на основе логики, здравого смысла подтверждает следующую последовательность мышления: уясняется проблемная ситуация; проблема описывается с точки зрения условий и факторов ее возникновения; полученное описание сопоставляется с тем, что есть «в опыте», памяти человека; если аналогия найдена и здравый смысл подсказывает, решение надо принимать; если аналогия не найдена, подключается интуитивное мышление.

Интуитивное решение – это выбор, сделанный только на основании того, что человек считает его правильным. Это свойство человеческого ума, основанное на способности человека к мышлению, на его памяти, умении сосредоточиться и свести воедино разрозненные факты. Интуиция заложена природой в разной степени у разных людей; считается, что 85% людей имеют логическое преобладающее мышление. Логическое мышление требует держать определенное время всю проблему в голове и выдвигать любые решения, не взвешивая «за» и «против», и на основе подсказки – интуитивного мышления – выбрать решение.

В процессе принятия решения следует учесть следующие моменты:

- а) научная практика показала, что, исследовав особенности части предмета, нельзя составить полное представление о предмете в целом;
- б) нельзя быть уверенным в том, что технические возможности компьютеров безграничны и исключение человека из процесса принятия решений неизбежно надвигается. Так, несмотря на огромные успехи в космонавтике, роботизации производства, ни одна компьютерная технология не предсказала краха советской экономики.

«Теория хаоса», говорящая о существенных изменениях системы по незначительному изменению одного из ее элементов, состоит в следующем: люди, принимающие данные решения, используют логику как инструмент; чтобы стать отличным стратегом, необходимо обладать интуицией. Мир уже не живет по законам логики, надо чаще размышлять над ситуациями, в которых требуется принимать неоднозначные решения. При этом промахи неизбежны, их надо осознавать, не обсуждая долго, не воспринимать ошибки как нечто страш-

32

ное и непоправимое. Стремление доказать во что бы то ни стало свою правоту делает процесс принятия управленческих решений нерациональным.

25. Влияние неопределенности на разработку решений

Решения часто принимаются в условиях неопределенности, которая понимается как не вполне отчетливый, неясный ответ. Она присутствует в процессе разработки, измеряется качественно и является основной причиной риска.

Неопределенность сопровождает решение большинства задач в социально-экономических системах. Сущность неопределенности проявляется в том, что при наличии неограниченного количества состояний оценка вероятности наступления каждого из них невозможна. В зависимости от причин появления существует принципиальная, количественная, информационная, стоимостная, профессиональная, ограничительная неопределенность. Исходя из элементов информационной структуры решения, неопределенность присутствует в любом из них, и процедура разработки решения есть процесс уменьшения неопределенности.

Неопределенность как явление – это набор нечетких и размытых ситуаций и недостаточной информации.

Неопределенность как процесс – это деятельность ЛПР, принимающего непрофессиональное решение. Явление создается процессом, процесс фор-

мирует явление. Объективные неопределенности не зависят от человека, их источник находится вне организации, субъективные – наоборот.

Существует четыре уровня неопределенности:

- низкий, практически не влияющий на характер принятия решений;
- средний, требующий пересмотра основных процедур разработки решений;
- высокий, требующий разработки новых процедур;
- сверхвысокий, находящийся вне понимания ЛПР.

При разработке решений надо учитывать влияние характеристик информации на неопределенность. Для этого необходимо: а) уметь оценивать информацию по объему, который имеет три уровня: избыточность, достаточность и недостаточность; б) знать ее достоверность как долю реальных сведений в ее объеме; в) оценивать ее ценность, которая может быть нулевой, средней, высокой и очень высокой в зависимости от ее способности снижать уровень затрат ресурсов на разработку решений; г) определять ее насыщенность, которая может быть высокой, нормальной или низкой в зависимости от доли профессиональной информации в общем объеме.

Неопределенности возникают по причинам:

- 1) ограничения ресурсов, необходимых для разработки решений, возникшего по стечению обстоятельств;
- 2) воздействия обстоятельств непреодолимой силы, чрезвычайных, которые имеют абсолютный характер (ураган), и субъективных, обычно юридических;

33

3) делегирования большого числа решений большому числу подчиненных и нарушения норм управляемости.

Увеличение неопределенности происходит при невыполнении следующих условий:

- а) результаты решения должны удовлетворять потребности организации;
- б) решение должно быть обеспечено ресурсами;
- в) результаты решения должны быть нужны внешней среде;
- г) результаты должны быть приемлемы для работников организации.

26. Риск, его разновидности, оценка последствий

Риск, являясь естественным элементом деятельности организации, оценивается как возможность опасности, удачи или приобретения. Во всех областях деятельности с риском связывают опасность возникновения ущерба, предмет риска – потери ресурсов или недополучение дохода. Риски бывают деловые, внешние, финансовые, правовые, страховые, политические и др. В зависимости от вероятности потерь различают катастрофические, критические, допустимые и наиболее вероятностные риски. Каждый риск характеризуется предметом, информацией, величиной. Для каждого уровня неопределенности имеет свой характер изменения риска.

Риск – обязательный элемент деятельности при разработке управленческих решений и его реализации. Последствия риска определяются профессионализмом и интуицией работников, а также стечением обстоятельств по цепочке:

разработка – выбор – организация – исполнение.

Уровень неопределенности

Сверхвысокий

Высокий

Средний

Низкий

50

100

Риск, %

34

Управление рисками – это система стратегий, методов и приемов для уменьшения возможных отрицательных последствий по результатам деятельности организаций при принятии ошибочных решений.

Управление рисками включает следующие стратегии:

- 1) уклонение от деятельности, содержащей определенный риск;
- 2) принятие ответственности за риск с гарантией полной компенсации за счет собственных средств организации;
- 3) распределение риска среди непосредственных участников бизнеса;
- 4) создание в качестве подразделения сети самостоятельных венчурных фирм с ограниченной ответственностью;
- 5) перепродажа ответственности за риск другому лицу;
- 6) принятие предупредительных мер для сокращения отрицательных последствий риска, которые могут быть экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические и идеологические.

Управленческие риски как часть общих рисков – это набор желательных или нежелательных, вызванных управленческими решениями ситуаций. Они включают в себя: риски организационного типа, касающиеся выбора места

расположения организации, построения структур управления и т.д.; экономические риски, связанные с бизнес-планированием; технологические, связанные с выбором технологии управления; социальные риски, связанные с методами воздействия на персонал; правовые риски, связанные с реализацией законодательных актов.

Управленческие риски приводят к оперативным и стратегическим приобретениям или потерям в работе организации, их позитивное действие воспринимается как само собой разумеющееся, негативные действия вызывают раздражение и желание не допустить их в дальнейшем.

27. Разработка решений в условиях неопределенности

Можно считать, что практически все решения принимаются в условиях некоторой неопределенности. Для обоснования решений в условиях неопределенности разработаны специальные математические методы. В наиболее простых ситуациях они позволяют фактически выбрать решение, в более сложных дают вспомогательную информацию, позволяющую глубже с ней разобраться, оценить возможные решения с различных точек зрения. Такими задачами занимается теория игр как математическая теория конфликтных ситуаций. Упрощенная модель конфликтной ситуации называется игрой, т.е. это мероприятие, состоящее из ряда ходов. От реальной ситуации оно отличается тем, что ведется по определенным правилам. Исход конфликта называется выигрышем. Два или более игроков имеют стратегию, определяющую выбор варианта действия при каждом личном ходе игрока в зависимости от ситуации, сложившейся в ходе игры. Оптимальной стратегией игрока будет такая, которая обеспечивает ему максимально возможный средний выигрыш. Противник также разу-

35

мен и делает все необходимое, чтобы выиграть. В игре создается платежная матрица из m стратегий игрока A и n стратегий игрока B . Игроки выбирают максимальную стратегию из минимальных возможностей, называемую максимумом; для осторожного игрока A это будет нижняя цена игры:

a

aa

a

$= \max \min a_{ij}$.

ij

Величина b есть верхняя цена игры, стратегия называется минимаксной:

$b = \max \min a_{ij}$.

ij

Седловая точка в игре a

aa

$aa = b$

b

b

b

b , в матрице будет такой элемент, который \min в своей строке и \max в своем столбце, т.е. $g = a$

$g = a$

$g = a$

$g = a$

$g = a = b$

b

b

b

b называется чистой ценой

игры.

Критерий Вальда называется критерием крайнего пессимизма и ориентирует ЛПР на наилучшие условия и выбор из этих стратегий максимального выигрыша – максимума из минимумов.

Критерий минимального риска Сэвиджа дает возможность обеспечить наименьшее значение из максимальной величины риска, т.е. минимизировать максимальную потерю в выигрыше.

Критерий пессимизма-оптимизма Гурвица рекомендует при выборе решений в условиях неопределенности не руководствоваться ни крайним пессимизмом, ни оптимизмом, предлагая некоторое среднее значение.

Выбор решений в условиях неопределенности зависит от степени неопределенности, значит, различаются и варианты выбора решений.

Если известны вероятности возможных обстоятельств, лучшим признают среднее ожидаемое значение, максимальное по каждому варианту. Если неизвестны вероятности, то обращаются к оценкам экспертов или допускают одинаковые вероятности. Если вероятности неизвестны, но отдаленные возможности оценки есть, используют критерии Вальда и Сэвиджа.

28. Оценка степени риска и теория полезности

Практика выбрала определенную тактику поведения при принятии рискованных решений, которая приводит к успеху. Для выбора варианта надо оценить и сравнить степень риска: количественное значение вероятности наступ-

ления события, размер последствий риска и его допустимого уровня. Степень риска определяется с помощью теории вероятности, статистическими методами, экспериментальным способом: этот показатель в процентах специалисты определяют по формулам; величина и частота получения положительных результатов определяется по теории статистики; опрос экспертов

36

позволяет иметь данные о вероятности и возможной величине потерь. Понятие степени риска в количественном измерении определяется как произведение вероятности неудачи и предположительной величины затрат. Степень риска имеет стоимостное и процентное выражение, поэтому различают абсолютный и относительный риск.

В практике рассчитывается показатель уровня риска путем отношения фактического размера возможных потерь к размеру капитала фирмы. Полученная величина относительного риска сопоставляется со шкалой допустимого риска, ибо риск выше среднего уровня сопряжен с банкротством.

В случаях, исключающих возможность определения количественного значения допустимого риска, используются качественные критерии. Следует отметить, что каждый руководитель обязан хорошо ориентироваться в границах допустимого риска.

В теории принятия решений важное место занимают положения теории полезности, основу которой составляет линия поведения руководителя и его субъективная оценка вероятности наступления события и его полезности. Термин «полезность» воспринимается как важность конечного варианта решений, это показатель субъективного типа, он выбирается руководителем по шкале полезности в произвольных единицах. Если событие P1 может принести экономию в размере 100 р., а событие P2 – в размере 200 р., то событие P2 полезнее события P1. Наиболее логичная и доступная формула полезности, по которой руководители работают интуитивно, следующая:

Полезность = (вероятность успеха x оценка удачи) -

- (вероятность неудачи x потери от неудачи).

Мы уже отмечали, что интуиция в менеджменте – это способ выбора решения без аргументации, на основе предшествующего опыта и «внутреннего голоса». Информационная база интуиции – подсознание и празнание, где скапливается все о нашем опыте, главное – умение воспользоваться этим даром.

В общеметодологическом плане основными организационными мерами снижения риска считаются избегание, удержание, передача, сокращение. Избегание – это уклонение от риска; удержание – безболезненная компенсация за счет собственных средств; передача риска – это, например, передача его страховой компании или партнерам; сокращение риска происходит за счет профилактических мероприятий.

Управленческое поведение при принятии решений в условиях риска отличается спецификой. Как выбрать лучшую из имеющихся альтернатив. Разумный выбор состоит в том, чтобы, во-первых, оценить возможные исходы, следствия, результаты, к которым может привести каждая из альтернатив; во-вторых, определить, какова их полезность. По этому поводу интересны соображения американского специалиста в области теории управления Левита, который сказал, что люди потребляют не вещи, а ожидаемые выгоды: не косметику, а сулимые ею чары; не сверла диаметром 4 дюйма, а отверстия того же диамет-

37

ра; не акции фирмы, а доклады от прироста капитала; не фрезерные станки, а изготовленные на них детали.

Основной задачей в процессе принятия решений является выбор той альтернативы, которая обладает наибольшей полезностью, т.е. является наиболее эффективной. Сформированные наукой и освоенные практикой правила оценки полезности исходов следующие:

- относительно любых двух исходов субъект, принимающий решение, должен или предпочесть один другому, или признать их равноценными;
- если один исход предпочитается другому, то его полезность должна быть больше полезности последнего;
- если имеются три таких исхода, при этом первый предпочитается второму, второй третьему, то первый также предпочитается третьему;
- если имеются три таких исхода, что первый предпочитается второму, а второй – третьему, то субъекту, принимающему решение, выбирать третий исход безразлично.

Если вы принимаете оптимистический критерий Л. Гурвица и считаете, что объективные события вам благоприятствуют, то сделайте два шага: для каждой альтернативы составьте исходы с максимальными значениями полезности, затем из двух выбирайте ту, у которой значение полезности максимальное.

Если вы принимаете пессимистический критерий А. Вальда, считая, что объективные события всегда всегда против вас, то сначала для каждой альтернативы составьте исходы с минимальными значениями полезности, затем выберите

альтернативу с наибольшим значением полезности.

Критерий минимизации сожаления Л. Сэвиджа допускает, что сожаление о решении наступает после его реализации и советует минимизировать величину сожаления до принятия решения.

Критерий равновероятности П. Лапласа советует чаще считать события как равновероятные.

Современная логика принятия решений упрощает реальность, но придает процессу упорядоченность. Действительность тем и прекрасна, что необычна в своей непредсказуемой организованности и удивительна в своей неорганизованной предсказуемости.

29. Внешняя среда организации и ее основные свойства

В конце 50-х годов в странах с рыночной экономикой изменился взгляд на организацию как закрытую систему, независимую от окружающей среды. Внешняя среда – это набор реально существующих явлений и процессов, прямо или косвенно влияющих на деятельность организации, уровень неопределенностей и рисков при разработке и реализации управленческих решений. Внешняя среда для организации состоит из двух колец окружения: ближнего и дальнего. К ближнему относятся те элементы, взаимодействие с которыми рег-

38

ламентируется двусторонними договорами, отношениями: клиенты (прямые, косвенные, постоянные), контролирующие организации (инспекции, фонды, комиссии), партнеры по бизнесу (заемщики, кредиторы, поставщики, потребители), финансово-кредитные учреждения (банки, фонды, компании), заинтересованные внешние физические лица (семьи работников, пенсионеры, держатели акций), конкуренты (добросовестные, агрессивные или выжидающие), общественность (партии, объединения, союзы, общества), законодательная база. К дальнему окружению относятся те элементы, которые находятся вне сферы деятельности организации и ее непосредственного влияния: системы ценностей и их приоритеты в обществе (материальные, духовные, общественно-политические); политическая обстановка в стране и мире, экономическая обстановка в стране, регионе, городе, отрасли; налоговая система государства; институциональная структура государства; социальная и экологическая ответственность, природные катаклизмы; народные волнения; криминал.

Внешняя среда формирует набор параметров для руководителя, принимающего решение. В зависимости от управленческой стратегии руководитель может:

- а) принимать и учитывать значения этих параметров как должное в деятельности компании, внешняя среда при этом будет играть роль пассивного ограничителя или ускорителя разработки и реализации решения;
- б) лоббировать усиление или ослабление действий параметров внешней среды для своего бизнеса.

Основные свойства внешней среды: объемность, сложность, подвижность, неопределенность, коммуникабельность.

Объемность – это число элементов внешней среды, которые в первую очередь должна учитывать организация при разработке решения; выделяют большую объемность – 7 – 10 элементов, среднюю – 4 – 6 и малую – 1 – 3 элемента.

Сложность определяется трудозатратами ресурсов на обработку требуемого количества элементов внешней среды, ее уровень субъективен для каждой организации.

Подвижность внешней среды – это скорость обновления ее параметров, например ставок налогообложения.

Неопределенность – неполнота или неточность информации о состоянии элементов внешней среды.

Коммуникабельность – это уровень отношений между организацией и внешней средой; может быть полное, неполное взаимодействие и преимущественное противостояние.

Знание свойств внешней среды необходимо руководителю для адаптации к ней, т.к. он будет иметь дело с управляемыми, вероятностными и неуправляемыми параметрами.

39

30. Адаптация организации к внешней среде

Адаптация к тому, на что не может повлиять организация, – это первое условие достижения успеха. Чем выше будет доля опосредованно влияющих и неучтенных элементов во внешней среде, тем выше и неопределенность в принятии управленческих решений.

Обеспечение адаптации организации к внешней среде происходит в несколько этапов:

- 1) Выявление неуправляемых факторов, оказывающих существенное влияние на исход решения поставленной задачи, определение типа связей.
- 2) Количественная оценка факторов и отделение незначительно влияющих и неварьирующих.
- 3) Определение характера и степени влияния выявленных факторов на па-

раметры решаемой задачи.

Для организации адаптации к внешней среде необходимо уметь прогнозировать ее состояние.

Прогнозирование – это предположение динамики развития ситуации в будущем, основанное на имеющейся информации. Это такой метод планирования, когда предсказание будущего опирается на накопленный опыт и умение перенести закономерности из прошлого и настоящего в будущее.

В зависимости от особенностей внешних факторов различаются такие прогнозы, как: экономический, прогноз развития конкуренции, прогноз состояния рынка, социальный прогноз.

Количественные методы прогноза:

- анализ рядов динамики;
- построение корреляционно-регрессионных моделей.

Качественные методы прогноза:

- опросы специалистов;
- совещания экспертных групп;
- проведение интеллектуальных штурмов;
- неформальные методы, осуществляемые через средства массовой информации, совещания, конференции и т.д.

Считается, что любое управленческое решение является прогнозным. Дар человека прогнозировать последствия решения при управлении организацией может быть дополнен формальными методами прогнозирования. Для них характерно рассмотрение больших объемов информации, глубокое изучение связей, получение большего числа вариантов с большей точностью и на больший период упреждения. Главная характеристика прогноза – фактор времени. Классификация методов прогнозирования на практике позволяет при разработке управленческих решений обеспечить достоверность прогноза, минимизировать затраты на прогноз, открыть возможности прогнозирования по аналогии. В качестве факторов классификации выступают уровень решения проблемы, наличие и характер информации, характер внешних условий, время упреждения и реализации прогноза и другие.

40

31. Специфика поведения руководителя

в рискованных ситуациях

Факторы, определяющие типологию поведения руководителя в рискованных ситуациях, делятся на две группы. Первая группа – это факторы, способствующие принятию рискованных решений: добровольное принятие риска, тяготение к успеху, склонность к инновациям, использование коллективного разума, опыт успешного разрешения рискованных ситуаций. Вторая группа – это факторы, сдерживающие принятие рискованных решений: принуждение к риску, боязнь неудачи, консерватизм, стремление принимать решения только индивидуально, отсутствие опыта успешного принятия решений в условиях риска.

Принуждение риска уменьшает желание рисковать, усиливая страх, а тяготение к успеху дает человеку «мудрую осторожность» и предпочтение среднего уровня риска. Люди консервативного типа уклоняются от риска, а коллективные решения всегда более смелые. Что касается опыта, то замечено, что, чем больше стаж и возраст, тем меньше склонность к риску; чем выше статус, власть, уровень доходов, тем склонность к риску выше, эта же закономерность касается образования.

Каждый человек обладает определенной системой ценностей, определяющей его стиль принятия решений. Основные факторы, приводящие к ошибочным решениям: отказ от поиска дополнительной информации, принятие решения на основе «последних новостей», сильно развитый эгоцентризм, эффект привыкания к неопределенности, необоснованный оптимизм, субъективные представления о выигрыше и проигрыше, об уровне и последствиях риска.

Схема поведения руководителя

в ситуациях риска

Факторы восприятия

Специальные факторы

Ситуация риска

Оценка, анализ, прогнозирование ситуации

и принятие решения

Реализация

Если исход положительный, то происходит

решения

самоутверждение руководителя

Если исход отрицательный, то у руководителя

ситуация проигрыша

Реализация

решения без риска

41

В этом процессе руководитель сочетает свои интересы и интересы других

людей, попадая в одну из четырех ситуаций:

- бескорыстного риска, дающего возможность самоутвердиться в должности;
- реализации решения с выигрышем только в собственных интересах;
- реализации решения с выигрышем как в собственных интересах, так и в интересах других людей;
- риска только в интересах других людей.

Если у руководителя стремление к успеху выражено сильнее, чем желание избежать неудачи, то он предпочитает иметь средний уровень риска. Достаточно высокий уровень склонности к риску у руководителя еще не означает наличие у него способностей как важных профессиональных качеств. Ряд руководителей, рискуя, не добивается выигрыша; руководитель может выйти на оптимальный риск, на неопределенно высокий и даже все «поставить на карту».

32. Методы разработки управленческих решений:

аналитические, статистические, математические

В теории разработки управленческих решений выделяются следующие группы методов: аналитические, статистические, математические, эвристические, активирующие, экспертные, методы сценариев и дерева решений. Каждый метод основан на исследовании специально разработанных моделей, которые периодически проверяются на достоверность, точность и эффективность. Основная задача каждой модели – упростить процесс разработки решения. Точность определяется соответствием моделируемых процедур и операций при разработке решений реальным процессам.

Метод аналитических зависимостей предусматривает использование формул, графиков, диаграмм, логических соотношений, которые являются типовыми, объективно существующими и выработанными теорией и практикой в течение многих лет. Каждый руководитель должен знать кривые спроса и предложения, зависимость стиля управления от характеристик организации, качества решений от полноты информации и т.д. Часть закономерностей руководители отыскивают сами методом проб и ошибок, и это уже их интеллектуальная собственность. Основу аналитического метода составляет наблюдение, обобщение, анализ и синтез, абстрагирование, формализация, теория вероятности и математическая статистика, теория массового обслуживания.

Статистические методы основаны на использовании информации о прошлом удачном опыте ряда организаций в какой-либо сфере деятельности. Данные методы реализуются путем сбора, обработки и анализа статистических материалов.

42

Статистические методы на стадии разработки управленческого решения

Организация
Выработка
Фильтр
предварительного
(обсуждение)
решения
Набор реальных
Принятие
решений и
управленческого
возможных
решения
результатов

Статистические методы на стадии
выбора управленческого решения

Организация
Набор практических
Выбор
и возможных
окончательного
результатов
решения

Математические методы лучше всего представлены математическим программированием, которое позволяет рассчитывать лучший вариант решения по критерию оптимальности:

Критерий
Цель
Ситуация
Набор
альтернативных
Метод
решений
математического
программирования
Решение

Разработчик решения вводит в компьютер набор ситуаций, подлежащих изменению в соответствии с целью, критерии выбора решений и с помощью математических соотношений либо получает новое решение, либо выбирает подходящее на основе имеющегося набора альтернативных решений.

33. Методы разработки управленческих решений:

активизирующие, эвристические и метод сценариев

Активизирующие методы принятия решений делятся на две группы. Методы психологической активизации включают конференции идей, методы мозговой атаки, метод вопросов. Методы подключения новых интеллектуальных

43

источников включают теоретико-игровые методы, метод наставничества, работу с консультантами.

Методы психологической активизации созданы в 40-е годы и широко известны во всем мире. Метод конференции идей основан на стимулировании процесса мышления на уровне подсознания, когда команде численностью до 10 человек на 30 – 40 минут даются варианты решения 2 – 3 взаимосвязанных идей. Если требуется большее количество вариантов идей, применяется интеллектуальный штурм типа мозговой атаки, когда команда численностью до 10 человек за 30 – 40 минут дает до 100 вариантов идей, от прагматических до эвристических. Метод контрольных вопросов основан на наборе предварительно сформулированных вопросов, ответы на которые формируют новый подход к решениям: что можно убавить или добавить, увеличить и т.д.

Вторая группа активизирующих методов применяется, когда имеется большой объем информации и недостаток времени для ее осмысления. Теоретико-игровые методы основаны на использовании ПК и материала для поддержки управленческих решений, заменяющих совещания. Метод наставничества и работа с консультантами позволяют значительно сократить срок разработки и повысить качество решений.

При разработке управленческих решений для нетиповых, творческих задач применяются эвристические методы. Это новые условия, в которых оказывается руководитель или специалист, когда «не работают» формализованные методы и используются приемы, основанные на опыте Сократа. Суть этих методов – извлечение скрытой в подсознании информации путем стимулирования мышления посредством искусно наводящих вопросов. Существует множество вариантов эвристического приема. Для наглядности приведем один из них – пятнадцатипятишаговый эвристический прием:

1. Постановка задачи в обобщенном виде.
 2. Конкретизация задачи для места и времени.
 3. Формулирование обратной задачи, т.е. определение того, что должно быть в конце.
 4. Подключение внешних структур.
 5. Оценивание и критика внешних структур.
 6. Поиск условий и факторов решения проблемы.
 7. Что получилось при пересмотре от конца к началу.
 8. Сближение с целью.
 9. Составление модели.
 10. Поиск аналогичных решений.
 11. Рассмотрение модели с различных сторон.
 12. Возвращение к условиям задачи.
 13. Предположение конфликта.
 14. Какие еще есть идеи.
 15. К чему приведет суть решения, что придется переструктурировать.
- Заключение.

44

В случае большого размера организации и необходимости решать стратегические задачи используется метод сценариев. Суть его состоит в представлении задачи в виде многообразного ее прохождения через ситуации, конфликты, неудовольствия и прогноз возможных результатов решения как эпилога в сценарии. Сценарий обсуждается на совещании заинтересованных в его реализации лиц.

34. Методы разработки управленческих решений:

экспертные методы

Экспертные методы основаны на совокупном мнении специалистов чаще в пересекающихся областях деятельности: социологии, психологии, математике, логике и т.д. Основные условия применения экспертных методов следующие:

1. Наличие квалифицированных в данной области специалистов для формирования экспертной комиссии
2. Принятие условия, что решения, принимаемые комиссией, являются безусловными для участников, представивших на оценку свой вариант решения.

Основные направления принятия экспертных оценок:

- а) определение целей и выбор приоритетности на дереве целей;
- б) составление экспертного прогноза по возможному развитию ситуации;
- в) участие в составлении рейтинговых оценок;

г) нахождение наиболее важного критерия для оценки эффективности принимаемых решений;

д) принятие коллективных решений методом Дельфи, мозговых штурмов и др., где требуется заключение экспертов.

В настоящее время разработано несколько приемов выработки экспертных оценок.

35. Критерии и ограничения принятия решения

Необходимым элементом процесса принятия решений является их оценка с целью выбора наиболее эффективного, максимально соответствующего целям организации. Оценочный процесс при принятии решений – это дело управленца, субъектом оценочного процесса выступает высококвалифицированный в данной области специалист. Критерий – мерило для определения достоверности, т.е. соответствия наших знаний предметам, явлениям объективной действительности.

Многие решения не принимаются или не реализуются из-за ограничений в числе работников необходимой квалификации, в необходимом количестве

45

ресурсов, а также вследствие противоречивости нормативных документов, отсутствия полномочий, из соображений этики бизнеса и т.д.

Чаще всего управленческое решение оценивается по нескольким критериям. Критерии могут быть количественные и качественные, разрабатываемые на разных уровнях управления. Наборы критериев для многокритериальной оценки принимаемых управленческих решений должны обладать рядом свойств, делающих их использование оправданным.

Основные свойства набора критериев следующие:

- а) полнота набора, обеспечивающая объективность оценки решения или степени достижения цели;
- б) действенность, т.е. критерии должны действительно характеризовать ситуацию, одинаково пониматься всеми экспертами, давать возможность собрать необходимую информацию и сделать оценку решения;
- в) разложимость критерия, то есть по возможности он должен делиться на части;
- г) минимальная размерность, избыточность набора, т.е. набор не должен быть громоздким для снижения трудоемкости оценки, критерии не должны дублировать друг друга;
- д) количественная определенность, к которой надо стремиться для получения объективных оценок.

Критерии обычно формулируются в терминах цели, имеют большое разнообразие по областям знаний и всегда ранжируются ЛПР или экспертом по степени важности. Разрабатывается обобщенный критерий на основе частных чаще через весовые коэффициенты в соответствии с их сравнительной важностью.

В ряде случаев надо знать шкалы оценок по критериям, в случае необходимости пользоваться универсальной шкалой Харрингстона:

Содержательное описание

Численное значение

градаций

Очень высокое

0,80 – 1,00

Высокое

0,64 – 0,80

Среднее

0,37 – 0,64

Низкое

0,20 – 0,37

Очень низкое

0,0 – 0,20

Основные способы количественного представления критериев – непосредственное измерение, использование метода средней точки, присвоение значимости в долях единицы. Вспомогательные приемы выбора критерия – выбор предпочтительного варианта, метод попарных сравнений и последовательных оценок.

46

36. Обеспечение сопоставимости сравниваемых вариантов. Оценочные системы

Основные условия сопоставимости альтернативных вариантов решения следующие:

- количество вариантов должно быть не менее трех;
- в качестве базового выбирается новый по времени вариант, остальные приводятся к нему при помощи корректирующих коэффициентов;
- в целях повышения качества оценивания и расширения его возможности применяются современные информационные технологии.

Главное условие сопоставимости вариантов – это фактор времени. Оно основано на предпосылке, что сегодняшний рубль дороже завтрашнего, прошлые затраты приводятся к году реализации мероприятия при помощи коэффициента накопления. Методика учета фактора времени позволяет рассчитать, например, размер вклада сегодня при фиксированном размере вклада в будущем. Существуют условия сопоставимости по фактору качества, масштабу производства, уровню риска, методу получения информации, условиям реализации. Важное значение имеет учет фактора инфляции, т.е. приведение уровня цен к периоду принятия решения.

Значительная роль при проведении процедур многокритериального экспертного оценивания принадлежит экспертным системам. Структура экспертной оценивающей системы следующая:

- перечень критериев, характеризующих объект принятия управленческого решения;
- оценка сравнительной важности критериев;
- оценочные шкалы;
- принцип выбора решения.

Формирование действенной оценочной системы для организации – это очень трудоемкий процесс, но отсутствие хотя бы одной из названных составляющих делает систему недееспособной.

Наиболее полно оценочные критерии разработаны для хорошо структурированных решений, позволяющих применять экономико-математические методы и модели. В случае работы со слабоструктурированными задачами процесс оценки происходит в несколько этапов. На первом этапе отбираются самые важные критерии, необходимость соблюдения которых несомненна. В результате все решения удается разделить на две группы: проходящие по важным критериям и сомнительные. На втором этапе выбирается следующая, более специфическая группа критериев и идет оценка по их совокупности. На третьем этапе решение, «прошедшее» два предыдущих этапа, оценивается с точки зрения последствий, которые возможны после его реализации.

Для правильной организации работы руководитель или специалист должен уметь пользоваться матрицей решений, получаемых при выборе по определенным критериям в сочетании с определенными объективными условиями.

47

Y1

Y2

Y3

Y – объективные условия;

R1Q11

Q12

Q13

Q – ожидаемый результат;

R2Q21

Q22

Q23

R – варианты решений

R3Q31

Q32

Q33

Чем сложнее ситуация, тем ответственнее процесс составления оценочной системы и выбор.

37. Анализ альтернатив решения

Дискретные экспертные кривые, созданные на аналитической основе с использованием экономико-математических методов, позволяют эксперту выбрать предпочтительный вариант.

Анализ альтернатив – важнейший этап разработки решения, т.к. выбранные альтернативы еще предстоит оценить, проанализировать и отобрать лучшие из них.

Методы анализа альтернатив

Количественные

Качественные

.непосредственная количественная оценка;

.дискретные экспертные кривые;

.метод средней точки;

.экспертная классификация;

.метод Акофа;

.метод парных сравнений;

.метод потерей

.ранжирование альтернатив

Непосредственная количественная оценка используется в двух случаях:

а) когда необходимо экспертно определить значение показателя путем сбора мнений экспертов о числовом предполагаемом значении показателя или о диапазоне, в который он должен уложиться;

б) когда необходимо оценить степень сравнительной предпочтительности объекта в баллах.

Метод средней точки применяется, когда есть возможность определить значение признака как промежуточное по формуле 22

a

a

a+

=, а значе-
ние 23

1

4

a

a

a+

= и т.д.

Метод Акофа используется при количественной оценке сравнительной

48

предпочтительности альтернативных вариантов и допускает корректировку оценок, даваемых экспертами. Все варианты ранжируются по предпочтительности, каждому из них в долях единицы дается количественная оценка. Вариант определяется числом и его количественной весовой оценкой. Эксперт сопоставляет вариант и сумму остальных альтернативных вариантов и делает предпочтение.

Метод потерей основан на том, что берется любая тройка альтернативных вариантов a_1 , a_2 и a_3 , упорядоченных в порядке убывания предпочтительности, и эксперт указывает такую вероятность p , при которой $a_2 = a$; $p = a_3(1 - p)$. Формула позволяет сравнивать по предпочтительности варианты, имеющие различные степени реализации.

Экспертная классификация имеет суть отнесение варианта к какому-нибудь сорту, классу, уровню, категории. Эксперт получает объект (его описание) и относит его к определенному классу и т.д., и так по всем объектам с последующей корректировкой всей картины в целом.

Метод парных сравнений основан на попарном сравнении первого решения со вторым, выбранного из них с третьим, выбранного из этой пары со следующим и так до оценки всей совокупности решений.

Ранжировка альтернативных вариантов заключается в выборе экспертом по определенным критериям первого предпочтительного варианта, затем из оставшегося списка – снова одного наиболее предпочтительного и т.п.

38. Основные процедуры разработки, согласования, принятия, утверждения и организации выполнения решения

Для процедуры разработки управленческого решения руководителю и аппарату управления необходимо осуществить следующие действия:

1. Оформить документацию о начале выполнения работ с указанием конкретного задания, состава персонала и системы его подчинения, времени исполнения решений, промежуточных этапов контроля и размера выделяемых ресурсов.
2. Разработчикам решения разъяснить содержание организационных документов о начале выполнения работ по разработке решения.
3. Разработчикам решения разъяснить их права, ответственность и полномочия.
4. Обсудить с разработчиками неучтенные детали для успешного выполнения работ.
5. Акцентировать внимание на важности задания и значении его качественного исполнения.
6. После окончания разработки решения провести контроль со стороны юриста на соответствие его действующему законодательству и уставным документам организации.

49

7. Получить заключение о выполнимости вариантов и заключение экспертов об общей и экологической (если требуется) безопасности реализации решения.

Процедуры согласования управленческого решения с вышестоящими органами, заказчиками, клиентами следующие:

1. Оформить документацию на физических и юридических лиц, с которыми необходимо согласовать решение, временные периоды согласования.
2. Документально оформить акт согласования.

Процедуры принятия решения:

1. Документально подтвердить отсутствие в вариантах решения противоречивости.
2. Документально оформить набор критериев для выбора решения: наименования и значения.
3. Документально зафиксировать отклонения параметров решения от зап-

ланированных критериев.

4. Документально оформить процедуру принятия решения с указанием даты, ответственных лиц.

Процедуры утверждения решения:

1. Оформить документацию о физических и юридических лицах, у которых нужно утвердить решение.

2. Документально оформить акт утверждения.

Процедуры организации выполнения решения:

1. Оформить документацию о начале реализации решения с указанием необходимых элементов.

2. Разъяснить исполнителю содержание и порядок выполнения задания.

3. Разъяснить исполнителям их права, ответственность и полномочия при выполнении задания.

4. Обсудить с исполнителями неучтенные факторы для успешного выполнения работ.

5. Акцентировать внимание на важности предстоящей работы, выделить средства для реализации решения.

6. Активизировать работу исполнителей по эффективной реализации решения.

7. Осуществлять контроль за ходом реализации задания.

8. Сдать документацию по реализованному решению в архив.

39. Социально-психологические основы разработки

управленческого решения

Управленческое решение может встретить противодействие или взаимодействие со стороны исполнителей. Психологию разработки решения можно представить схематично:

50

:

Потребности и интересы руководителя и исполнителей, их ожидания должны быть согласованы. Социально-психологическая согласованность достигается применением специальных методов, основанных на удовлетворении социальных интересов и потребностей человека и коллектива. Для отдельного человека социальные потребности – это потребности в порядке, стабильности, информации, безопасности, управлении, творчестве, вере, любви, семье, знании, патриотизме, общении, самовыражении и саморазвитии. К социальным потребностям коллектива могут быть отнесены безопасность, результативность, самоуправление. Значимость социально-психологических методов в арсенале современного руководителя постоянно растет.

Социальные методы

при разработке и реализации решений

Методы управления
Внутригрупповые
Индивидуально-социально-массовыми

методы

личностные методы

процессами

Необходимы для боль-Методы повышения

Убеждение,

ших коллективов, гдеактивности, моральноговнушение,

нужно знать законы ор-стимулирования,

принуждение

ганизации: синергии, коммуникаций

самосохранения,

пропорциональности,

развития

Социально-

психологическая

согласованность

51

Психологические методы призваны обеспечить благоприятную атмосферу, учитывая формальные и неформальные отношения в коллективе. Первые формируются как должностные обязанности, вторые – на базе общности интересов, симпатий и антипатий, создавая гармонию в коллективе.

Управленческая практика выработала следующие приемы убеждения исполнителя:

· руководитель может уклониться от спора по принятому решению с потенциальным исполнителем: исполнитель решит, что руководитель абсолютно уверен в правильности принимаемого решения или что за этим решением

стоит могущественная сила;

- руководитель может проявить повышенный интерес к мнению исполнителя относительно решения, дав ему выговориться;
- руководитель сообщает исполнителю, что ему самому решение не нравится, но его нужно выполнять;
- перед объявлением решения руководитель всячески демонстрирует исполнителю свое дружеское расположение;
- решение способно сделать вызов: «Кто может лучше.»

40. Организация процесса разработки решения

Теория и практика управления дает следующие рекомендации по организации процесса разработки управленческих решений.

Основные принципиальные моменты следующие:

- соблюдение принципа иерархии, координация усилий, контроль за соподчиненностью по уровням при разработке решений;
- создание целевых групп на временной основе для использования знаний и опыта каждого, кто может участвовать в процессе разработки решений;
- формирование инструктивных материалов по проведению формальных процедур при разработке управленческих решений, не усложняя ими процессы и процедуры принятия инновационных управленческих решений;
- создание системы планирования процесса разработки решений, включающей разработку таких элементов плана, как сроки, ресурсы, ответственные за этапы, разделы, вопросы.

Функции, выполняемые руководителем по организации разработки решения, заключаются в следующем:

- управление общим процессом выработки решений;
- определение сущности задачи, участие в ее конкретизации, в выборе критериев оценки решений;
- окончательный выбор решения;
- организация внедрения управленческого решения.

Ряд организаций ведет системный специальный учет управленческих проблемных ситуаций и способов их разрешения. Для этого многие организации формируют картотеки, состоящие из следующих карточек:

52

- карточки проблемной ситуации (характеристика ситуации, главная цель принятия решения, ограничения на принятие решения);
- технологической карты принятия решения, в которой отмечена логическая последовательность принятия решения, названы основные альтернативные решения;
- карточки решения, в которой после его принятия отмечается: причина возникновения проблемы, возможные концептуальные последствия непринятия решения, лицо, принимающее решение, вовлеченные лица, организации, первичная информация, необходимая для принятия решения, лицо, ответственное за исполнение решения.

В работе Л. Зайверта «Ваше время – в ваших руках» даются следующие рекомендации:

41. Организация выполнения принятых решений

Организация выполнения управленческих решений – это комплекс работ по их эффективному внедрению. Теорией и практикой разработаны принципиальные моменты, которые надо учитывать при выполнении принятых решений.

Прежде всего необходимо расчленив общую программу действий на отдельные участки для соисполнителей. Затем надо довести задание до исполнителей и подготовить их к исполнению задания. Наконец, важную роль играет побуждение руководителей к его добросовестному исполнению. Формы реализации решений, т.е. доведение их до исполнителей, – это предписание, деловая беседа, убеждение, разъяснение, принуждение, наставление, сообщение, личный пример, обучение, совет, деловая игра, совещание, заседание и др. Каждое отдельное задание руководитель «проигрывает» сам, ставя себя на место исполнителя в соответствующие условия. Во избежание неэффективной организации выполнения принятых решений рекомендуется придерживаться следующих рекомендаций:

- 1) обеспечивать соответствие каждой задачи деловым и психологическим особенностям исполнителей, для чего необходимо объективно оценивать их опыт и профессионализм;
- 2) добиваться взаимного доверия исполнителей общей задачи, организа-

Задачи А

Весьма важные задачи.

Составляют 15% всех задач и 65% общей их значимости

Выполнять руководителю, не перепоручать

Задачи В

Важные задачи.

Составляют 20% всех задач и 20% значимости

Частично поручать
Задачи С
Менее важные задачи.
Составляют 65% всех
задач и 15% значимости
Перепоручать, сокращать,
выдерживать

53

ционными мерами обеспечивать однородность мотивов; система стимулов должна ориентировать исполнителей на качественное выполнение частей во имя цельного замысла;

3) мобилизовать коллектив на выполнение задания, а затем и плана организационно-технических мероприятий по реализации решения.

Основные моменты, которые затрудняют процесс разработки и принятия решения:

- недостаток и необъективность информации;
- ошибки собственного опыта и предпочтений;
- слабые собственные управленческие способности;
- неумение организовать процессы принятия и реализации решений.

Чтобы обеспечить эффективность процесса разработки и принятия решений, надо руководствоваться следующими рекомендациями:

- 1) люди никогда не берут на себя ответственность добровольно, и этого ждать от них не следует;
- 2) нельзя пускать на самотек процессы согласования на всех этапах, включая совещания и заседания, во избежание вмешательства в этот процесс возмущающих факторов;
- 3) никогда нельзя во всем полагаться на память, многие вещи надо фиксировать в записной книжке, ноутбуках;
- 4) учитывая, что самый высокий уровень навыков принятия решений требуется политикам, стратегам, военным, специалистам делового администрирования, необходимо для достижения этого уровня осваивать и пополнять знания по теории разработки управленческих решений.

42. Организация процесса коллективного принятия решений

Эволюция управленческой деятельности в зарубежном менеджменте имеет тенденцию к развитию групповых форм разработки решений. Причиной этому послужили процессы демократизации и повышения сложности решаемых проблем. Процесс коллективной выработки идей в современных западных фирмах осуществляется с помощью специально создаваемых команд, состоящих из групп специалистов различных сфер деятельности. Распространены комитеты как совещательные консультативные группы, кружки качества, целевые команды, комиссии и т.д.

Принятие решений в специально созданной группе приводит к появлению определенной линии поведения исполнителей и руководителей. В любом творческом коллективе, как показывают исследования, около 5% творческих личностей, 25% эрудитов, 20% аналитиков и 50% рядовых исполнителей. Руководители творческих групп характеризуются как демократы, пессимисты, диктаторы или организаторы.

54

Групповое решение предпочтительнее индивидуального в следующих случаях:

- если по этическим соображениям решение нельзя принимать кулуарно;
- если для принятия решения полезна их независимая экспертная оценка;
- когда руководитель затрудняется сам предложить альтернативные решения в достаточном количестве и т.д.

Исследования показали и негативные факты группового принятия решений, приводящие к появлению конформизма и «группового единомыслия».

Основные признаки приближения такого явления следующие:

- появление излишнего оптимизма и иллюзии независимости коллектива;
- коллективное устремление сметать на пути все возражения, противоположные групповому;
- безусловная вера в принятые коллективом принципы, открытое давление на сопротивляющихся мнению, иллюзия единодушия по принципу подавляющего большинства и т.д.

Во избежание появления «группового единомыслия» руководителю не следует создавать условий, удобных для возникновения таких ситуаций, стараться поощрять в коллективе разные мнения и не глушить голос меньшинства, чаще занимать нейтральную позицию и сохранять беспристрастность.

Любое коллективное творчество основано на индивидуальных мыслительных процессах, разработанные решения совместно оцениваются и сравниваются. Для принятия стратегических решений эффективен метод Дельфи; при необходимости выработать «100 идей за 100 минут» используется мозговой штурм; хорошо «работает» метод контрольных вопросов, конференции идей, коллективного блокнота, ассоциаций, морфологического ящика и другие.

43. Регламентное управление и разделение

ответственности

Под регламентом управления понимается описание порядка управленческих решений, которым четко определяется, кто, когда и в каких условиях решает конкретные задачи и кто несет ответственность за их успешную реализацию.

Регламент – совокупность правил, определяющих порядок работы различных органов, предприятий, организаций, учреждений.

Использование регламентов в управлении позволяет исключать ошибки, снижать субъективизм и неопределенность в решении задач, а также способствует формированию ответственности руководителей и исполнителей за реализацию управленческих решений.

Регламентное управление научно обосновано и методически прописано, однако изменения во внутренней среде организации и ее внешнем окружении вызывают необходимость постоянного внесения дополнений и уточнений в регламентное управление.

55

Система регламентного управления состоит из нескольких документов, составленных на разных стадиях процесса управления, основными из которых являются нормы управления, классификаторы задач, информационные таблицы, схемы функционирования системы и т.д.

Нормы управления – это исходные организационные нормативы, в которых отражена в наглядной форме логика процесса решения взаимосвязанных задач управления: когда и как должна быть решена конкретная задача, кто участвует в ее решении, кто несет ответственность за организацию выполнения решения, какая информация необходима для решения. В нормалях управления указывается схема реализации задачи и адрес, место, куда передаются документы.

Отметка руководителя или исполнителя в приеме документа означает принятие ответственности за реализацию решения. Нормализованное описание реального процесса управления включает выполнение трех видов работы:

- разработку и утверждение информационных таблиц,
- разработку и утверждение нормалей,
- составление аналитических заключений.

Информационная таблица – это документ, на основе которого разрабатываются нормалы управления. Нормалы разрабатываются по задачам, выполняемым структурными подразделениями аппарата управления предприятия, визируются исполнителем и одобряются руководством. Нормалы позволяют графически представить каждую задачу процесса управления с указанием исполнителей, входящей и исходящей информации, сроков выполнения задачи и взаимодействия различных органов при ее реализации. Каждой задаче на схеме соответствует одна вертикаль, элементы схем изображаются символами и имеют код. Применение регламентного управления заканчивается составлением аналитических таблиц как предложений по совершенствованию процесса управления, где отмечаются задачи, требующие уточнения, и задачи, которые в настоящее время решить нельзя. Такое управление дает четкое разделение управленческого труда и повышает ответственность исполнителей за качество и сроки разработки управленческих решений, за современное использование результатов.

44. Социальная и нравственная ответственность

руководителя

Социальная ответственность – черта характера личности, приобретаемая в результате воспитания и учета моральных норм общества. На процесс формирования социальной ответственности оказывает влияние:

- возможность личности выполнить задание;
- способность это задание хорошо понять;
- наличие ресурсов для выполнения задания;
- умение справиться с проблемами;

56

- заданная степень ответственности за результаты.

Характерными чертами, придающими личности ответственность, являются точность, пунктуальность, честность, справедливость, принципиальность. Реализуется социальная ответственность в форме замечаний, осуждений, порицаний, изменения общественного мнения; возникает при выполнении служебных, семейных, гражданских, личных и общественных обязанностей и отражает склонность личности придерживаться в своем поведении общепринятых социальных норм.

Социальная ответственность неразрывно связана с реализацией социальных инициатив в рамках принятых социальных целей:

Социальная
Социальные
Социальные

ответственность

цели

инициативы

Если говорить об организации, то ее социальными целями могут быть:

достижение социальной справедливости, создание положительной мотивации труда, достойного пенсионного обеспечения, развития личности и т.д. Социальная ответственность руководителя отражается в его решениях. Важными параметрами социальной ответственности являются широта, временной интервал, придаваемое значение, вовлеченность персонала.

Широта определяет диапазон функций, по которым принимается социальная ответственность. Временной интервал может быть как бессрочным, так и ограниченным определенным сроком. Придаваемое значение можно отслеживать по приоритетам выделяемых ресурсов, т.е. сколько и когда их идет на социальные цели. Вовлеченность персонала отражает уровень его участия в реализации социальных целей. Оценивается социальная ответственность общественным мнением и вводится как параметр новой парадигмы управления.

Выбор управленческих решений зависит не только от интеллектуального, но и от нравственно-этического потенциала личности. Нравственный облик руководителя включает систему качеств, которые делятся на общие: патриотизм, гуманизм, справедливость; конкретные: гражданская совесть, воля, коллективизм, ответственность; мужество и принципиальность; специфические: трудолюбие, скромность, великодушие, оптимизм, доброта. Уровень развития нравственных качеств зависит от общей культуры руководителя.

Нравственная ответственность руководителя в принятии решений заключается в наиболее полном учете всех мнений – специалистов, коллектива, коллегальных органов, что позволяет выразить общее мнение по решаемой проблеме, воспитать общую заинтересованность и ответственность за исполнение решений.

57

45. Сущность, значение, виды и функции контроля в управлении

Контроль – это функция управления, устанавливающая степень соответствия принятых решений фактическому состоянию системы, выявляющая отклонения и их причины. Необходимость контроля очевидна, практика свидетельствует о том, что даже качественно разработанные решения оказываются невыполненными из-за отсутствия отлаженной системы контроля.

Процесс контроля – это деятельность субъектов контроля, направленная на выполнение принятых решений путем реализации определенных задач, методов. Его характеризуют три составляющие:

- содержательная, т.е. что выполняется в процессе контроля,
- организационная, т.е. кем и в какой последовательности осуществляется контроль,
- технологическая, т.е. как контроль осуществляется.

Цель контроля – обеспечение единства решения и исполнения, предупреждение ошибок и недоработок, отклонений. Содержание контроля проявляется в выполняемых им функциях. Диагностическая функция контроля состоит в выявлении фактического состояния по выполнению принятия решения.

Оrientирующая функция контроля направлена на указание ориентиров, т.е. тех вопросов, которые в данный момент заслуживают внимания. Стимулирующая функция проявляется в выявлении и вовлечении «в работу» всех неиспользованных ресурсов, в первую очередь человеческого фактора. Корректирующая функция контроля заключается в уточнении сути самого решения в том случае, если изменилась обстановка. И наконец, одна из функций контроля – это авторский надзор, позволяющий проверить воплощение замысла.

Контроль по упреждению разрабатывается на базе норм, стандартов, правил в процессе разработки решения. Схема организации контроля по упреждению следующая:

Удовлетворительный

Нормы, стандарты,

Вариант

правила,

решения

Вариант решения

инструкции

Контроль

принимается

Неудовлетворительный

Контроль по упреждению применим в любой организации, его наличие

характеризует высокий профессионализм управленческого труда.

58

46. Классификация видов контроля, процесс контроля и психологические особенности его осуществления

Для эффективной организации контроля разработаны признаки класси-

фикации и сформированы его виды. В зависимости от особенностей субъекта контроля он подразделяется на государственный, ведомственный, общественный. С учетом характера задач он может быть внешний и внутренний. По характеру взаимоотношений субъекта и объекта он может быть реальный и формальный. В зависимости от цикла разработки и реализации решения контроль может быть предварительный, текущий и заключительный.

Предварительный контроль осуществляется до начала выполнения решения. Его главная задача – установить, верно ли определены цели и выбрана стратегия. На этом этапе разрабатываются и корректируются критерии оценки решения, идет отладка методики последующего вида контроля – текущего. Неудачно разработанная система контроля может ориентировать исполнителей не на выполнение поставленных целей, а на удовлетворение требований контролера, что очень опасно для функционирования организации.

Текущий контроль осуществляется в процессе разработки и реализации решения. Он включает необходимые измерения, взвешивания, оценку. В разном порядке используется фильтрующий вид текущего контроля, когда из-за резких отклонений реализация решения приостанавливается. Процесс текущего контроля для повышения его гибкости, точности и объективности необходимо осуществлять с привлечением ПК. Сам процесс включает в себя следующие четыре стадии:

- установление норм функционирования,
- сбор данных о фактических результатах,
- сравнение и оценка фактического и ожидаемого результата,
- разработка и реализация корректирующих действий.

Стадии выполнения контроля требуют соблюдения основных принципов его поведения: систематичности, гласности, массовости, своевременности, экономичности. Выполнение контрольных функций должно поручаться компетентному специалисту, не связанному с подконтрольным подразделением единичными материальными интересами.

Контроль выполняет важную роль в обеспечении выполнения принятого решения, в том числе как фактор социально-психологического характера, как для проверяющего, так и для проверяемого. Здесь часто сказывается отсутствие гражданского мужества сказать правду о провале решения, недостатке профессионализма проверяющего, излишняя доверчивость, поверхностные наблюдения, боязнь человека обидеть, унижить и др. Отдав распоряжение, руководитель может не получить объективной обратной связи из-за субъективизма исполнителя по оценке фактического состояния дел. Поэтому контроль надо осуществлять только по мере необходимости.

59

Заключительный контроль имеет три важные функции: а) создание или пополнение базы данных по реализованным решениям на ПК; б) формирование статистики деятельности организации для принятия решения в экспертных ситуациях; в) выявление инновационных апробированных технологий. Развитие теории и практики привело к появлению нового направления в менеджменте – контроллинга, объектом которого становятся и управленческие решения.

47. Принципы профессионального принятия решений (зарубежный опыт)

Западные специалисты сформулировали основные принципы профессионального принятия решений.

Принцип первый: спокойно воспринимайте неопределенность.

Нельзя все делить на белое и черное и вникать в каждую мелочь, необходимо увидеть главное с его достоинствами и недостатками. Принимая решение, надо спокойно воспринимать неопределенность и быть уверенным в успехе, даже не имея при этом абсолютных гарантий.

Принцип второй: установите последовательность приоритетов.

Для этого необходимо ответить на четыре вопроса:

1. Осознаете ли Вы, что последует за принятием решения.
2. Представляете ли Вы себе проблему в целом.
3. Способны ли Вы действовать без подсказки.
4. Что не следует делать и чего нельзя не сделать.

Ответы на эти вопросы установят для Вас, что важное, а что второстепенное.

Принцип третий: учитесь слушать.

Для реализации этого принципа есть множество рекомендаций, главные из них: вырабатывайте умение сосредоточиться на главном и слушать активно; сразу осмысливайте услышанное, делая письменные отметки в записях; не выражайте открыто своего отношения к собеседнику, тем более до окончания разговора, беседы, лекции и т.д.

Принцип четвертый: избегайте стереотипов.

Человек прибегает к стереотипам потому, что ищет самый короткий путь к решению. Стереотипное мышление – обратная сторона мысленного поиска недостающей информации. Стереотипность проявляется в появлении чувства, что отсутствуют возможности искать возможности. Самым худшим из всех стереотипов является предположение, что вы не сможете изменить свою судьбу.

бу.

Принцип пятый: проявляйте гибкость.

Здесь необходимо учесть следующие три момента:

а) не будьте слишком уступчивы, но не становитесь твердолобыми; ради новой идеи можно пожертвовать старой, ведь принятие нового решения – это искусство;

60

б) топтание на месте погубит все новые начинания, двигайтесь вперед;

в) надо быть готовым в любой момент все начать сначала.

Принцип шестой: реалистично оценивайте трудности.

Любая затея будет стоить на 20% больше первоначально обозначенной суммы и на 20% дольше будет реализовываться, поэтому на ситуации надо смотреть реально.

Принцип седьмой: остерегайтесь минных полей.

Это сложности, о которых надо знать, остерегаться их и уметь если не обойти, так уменьшить воздействие на принятие решений. Надо помнить, что в жизни то, что прекрасно для одного, совсем не подходит для другого.

Исходя из названных принципов, сформулируем несколько «золотых правил» принятия решений:

1. Не хватает времени принять хорошее решение – успокойтесь, прекратите дергаться из стороны в сторону, отложите принятие решения на «чуть-чуть», уверенно скажите себе: сейчас я все решу!

2. У вас появились затруднения: желание уклониться от принятия решения, нежелание менять чего-либо, стремление разделить ответственность с кем-нибудь, вы очень не уверены в себе – примите правило: начертите для себя развитие событий по наихудшему варианту, найдите в этой ситуации самое неприятное, примите ее как неизбежное, данное и неотвратимое, успокойтесь – и к вам придет уверенность в том, что вы преувеличиваете опасность, и затруднение будет преодолено.

3. Не будьте самоуверенны, признавайте свои ошибки и скорее делайте следующий шаг к решению проблемы.

48. Общие подходы к оценке эффективности

управленческого решения

Управленческие решения – это внутренняя мыслительная деятельность субъектов управления по разрешению проблемной ситуации. Управленческие действия – это внешне наблюдаемые действия по обеспечению управленческих решений. Принятие решения – это промежуточная фаза между решением как процессом и как действием. Критерием оценки управленческой деятельности является эффективность. Если два образа действий принесут одинаковые результаты применительно к цели организации, предпочесть следует тот, который предполагает наименьшие издержки. Если два образа действий предполагают одинаковые издержки, предпочесть следует тот, который дает наивысшие результаты.

Когда оценивается управление, то оценивается разумность того выбора, который люди делают из доступных им альтернативных действий. В управлении термин «эффективность» не только одно из наиболее часто употребляемых

61

слов, но и слово, которым более всего злоупотребляют. Когда в книгах по управлению встречается слово «эффективность», то оно может означать и экономии ресурсов, и одобрение действия, и понимание превышения доходов (полезного) над расходами (затраченного).

Столкнувшись с проблемой выбора, человек не может справиться с реальностью во всей ее сложности, он упрощает процедуру принятия решения путем разделения на три части последствий его принятия:

- последствия, которые преследуются, т.е. ценности подлежат сравнению при оценке результатов;

- последствия, которые для ЛПР безразличны;

- альтернативные последствия, от которых, принимая данное решение, ЛПР вынужден отказаться, – экономисты называют это вменными издержками или издержками выбора.

Применяются различные подходы к оценке эффективности управленческих решений. Так, есть мнение считать эффективность разработки и эффективность реализации решения; рассчитывать отдельно экономическую и социальную эффективность; эффективность управленческих решений считать как ресурсную результативность; рассчитывать по каждому решению организационную, экономическую, социальную, технологическую, психологическую, правовую, экономическую, этическую, политическую эффективность как факт достижения соответствующих целей.

Существуют следующие наборы характеристик качественных показателей эффективности разработки и реализации управленческих решений: своевременность представления проекта решения, степень научной обоснованности решения, многовариантность расчетов, ориентация на передовой опыт, численность занятых в разработке решения, стоимость и сроки реализации проек-

та, количество соисполнителей и другие.

Для формулировки методологических подходов при выработке управленческих решений учитывается следующая специфика управленческого труда:

- управленческий труд по выработке управленческих решений – это труд творческий;
- фактические результаты чаще учесть невозможно из-за отсутствия системы протоколирования;
- социально-психологическая результативность решений количественно не определяется;
- реализация решений не выделяет обособленно долю управленческого труда;
- текущий контроль за реализацией решений отсутствует, ожидаемая эффективность чаще опирается на факты прошлого периода;
- при длительном сроке реализации вновь появляющиеся обстоятельства искажают предполагаемую эффективность;

62

- качество принятого решения не оценивается и не фиксируется, хотя это и есть предпосылка его эффективности.

Методологические подходы к оценке эффективности управленческих решений следующие:

- экономическая эффективность управления в широком смысле характеризуется как ресурсная по соотношению доходов и как затратная по соотношению доходов и затрат;
- экономическая эффективность управления в узком смысле характеризуется как соотношение доходов и затрат на содержание аппарата управления;
- социальная эффективность управления определяется в широком и узком смысле по системе специальных показателей;
- возможна оценка эффективности выполнения отдельных управленческих функций по комплексу показателей, специально для этого разработанных и учитывающих специфику принимаемых решений по каждой из функций управления.

49. Поиск супероптимальных решений

Управленческое решение может быть качественным, эффективным, оптимальным. Качество управленческого решения – это степень соответствия его внутренним требованиям организации или стандартам. Эффективность управленческого решения можно определить как отношение положительных результатов и допустимых затрат. Оптимальными решениями будут те из набора альтернатив, которые наилучшим образом удовлетворяют заданным критериям для достижения поставленных целей.

Обычно в компании, фирме, организации или в их объединениях нет резко противостоящих целей, решения принимаются без больших проблем и часто дополняют и развивают друг друга. Иное дело, если в гармонию организационных, экономических и технических целей вторгаются политические, социальные или партийные интересы. В этом случае возникает необходимость создания программ с учетом диаметрально противоположных целей. Здесь необходимо искать совсем иное решение, которое удовлетворяло бы людей с противоположными взглядами. Такие решения можно назвать условно супероптимальными.

Супероптимальное решение – это набор мероприятий, который одновременно и самым наилучшим образом обеспечивает достижение интересов таких групп людей, как либералов и консерваторов. Супероптимальное – это такое решение, которое объективно превосходит то, что обычно считалось наилучшим решением проблем данного типа. Такие проблемы существовали всегда, это, например, и проблема 1999 года Косова и Сербии в Югославии. Традиционное нахождение супероптимального решения производится с помощью

63

посредников, когда в результате «челночных» переговоров выигрывают все стороны и результаты превосходят ожидания каждой из сторон.

Известны приемы проведения дискуссий, приводящих к супероптимальным решениям. При обсуждении полярных точек зрения нельзя спорить и доказывать свою правоту, ибо в спорах истина не рождается. Здесь необходимо либо развивать точку зрения собеседника с доведением ее до абсурда, либо находить совпадающие точки зрения по отдельным вопросам и развивать их, либо развивать только свою точку зрения.

Нахождению супероптимальных решений способствуют следующие пути:

- расширение ресурсной базы национальной, региональной, муниципальной экономики;
- переход к новому качеству глобального мышления путем концентрации внимания на более крупных целях;
- привлечение к процессу переговоров заинтересованных спонсоров и другие.

Важное значение имеет снижение уровня противоречий сторон с антагонизма до поляризации, со столкновения до различий. Данные способы в насто-

ящее время находятся в стадии разработки.

50. Особенности принятия решения в органах государственного и муниципального управления

Управленческое решение – основной инструмент воздействия работников государственной и муниципальной службы на управляемый объект. Первая особенность принимаемых здесь решений – это преобладание стратегических решений социальной направленности как директивных актов, направляющих, организующих и мотивирующих коллективные действия людей для достижения стратегических целей.

Стратегические решения должны быть обоснованными, своевременными, экономичными и приниматься по следующей технологии: выявление проблемы, обоснование общей концепции, выработка нескольких альтернатив и выбор наилучшего решения.

Вторая особенность связана с наличием у управленцев умения выявить зарождение стратегических противоречий города, региона. Здесь важно уметь разглядеть в гуще будничных дел ростки нового и поддержать их, взять на себя ответственность и риск, когда еще нет полной определенности и уверенности в успешном исходе.

Третья особенность заключается в том, что надо уметь выделить из огромного числа вопросов узловые. Для специалистов государственного и муниципального управления складывается, как правило, две ситуации. Первая связана

64

с возможностью постоянно и внимательно следить за показателями контрольных индикаторов, сигнализирующих об экстремальных ситуациях: замечена опасная тенденция – начинается подготовка стратегического решения. Вторая ситуация возникает неожиданно под воздействием изменений внешней среды, и решение в таком случае делится на принятие неотложных мер и действий стратегического характера.

Четвертая особенность – низкая мотивация исполнителей управленческого решения. Для решения этого вопроса в настоящее время рекомендуется следующее:

- своевременное доведение решений до исполнителей для предупреждения потери принятым управленческим решением своей актуальности;
- повышение мотивации через расширение привлечения населения территорий, городов и районов к разработке концепций, парадигм, ключевых положений, стратегий, а не только путем согласования с ним сформированных решений;
- формирование общественного мнения по проблемам через средства массовой информации, проведение конференций, семинаров, симпозиумов;
- создание системы кадрового обеспечения реализации решений;
- организация контроля за траекторией движения решения, что позволит руководству города, района вносить своевременно коррективы в принятые решения.

Правильным на все времена решение быть не может, так как любая социально-экономическая система движется во времени и пространстве. Меняется ситуация внутри СЭС. В новой ситуации возникают иные проблемы, стратегический курс корректируется, принимается новое решение. Так начинается очередной управленческий цикл.

Официальными документами Администрации области и города являются распорядительные, организационно-распорядительные и информационно-справочные документы.

Распорядительные документы:

Постановление – правовой акт, принимаемый Главой города, области в целях разрешения наиболее важных и принципиальных задач развития и жизнедеятельности города и области.

Распоряжение – правовой акт управления, издаваемый должностными лицами в пределах их компетенции и определенный правовыми документами.

Решение – правовой акт, принимаемый по результатам деятельности коллегиальных органов.

Приказ – правовой акт, издаваемый руководителями подразделений, действующими на основе единоначалия по решению оперативных задач.

Поручение – документ, издаваемый для решения срочных вопросов руко-

65

водства хозяйственной деятельностью на территории города, области и их социально-экономического развития.

Организационные документы: регламенты, уставы, положения, инструкции. Организационно-распорядительные документы: протоколы, договоры, трудовые соглашения. Информационно-справочные документы: справки, докладные записки, акты, объяснительные записки, служебные письма, сопроводительные письма, письма-приглашения.

Процесс подготовки решений представительного органа предусматривает следующие процедуры:

- каждый предлагаемый проект решения выносится на рассмотрение в

письменном виде в соответствии с утвержденной формой;

- решение не должно содержать более одного вопроса, смысл которого должен быть отражен в заголовке решения;
- любое решение, которое вносит поправки или отменяет ранее принятые решения, должно предусматривать дословное изложение вопросов для изъятия и включения в новое решение.

При решении особо важных вопросов жизни муниципального образования принятию решения должно предшествовать его широкое обсуждение в СМИ и на публичных слушаниях. Подлежат обязательной публикации решения по вопросам бюджета муниципального образования, налогов, сборов и пошлин, муниципальных норм, порядков и правил. Каждое решение (за исключением специально оговоренных) вступает в силу в течение 30 дней после принятия или с момента его опубликования в СМИ.

Уставы и методики дают инструкции по принятию решений в случае возникновения чрезвычайных ситуаций, по порядку оформления, регистрации и хранению документов. Существует типовая организационно-технологическая схема подготовки и принятия управленческого решения – распорядительного документа. Отлаженная система документирования способствует улучшению стиля работы организации и повышению эффективности управленческого труда.

66

Список литературы

Основная литература

1. Глушенко В.В., Глушенко И.И. Разработка управленческого решения. Железнодорожный : ТОО НПЦ «Крылья», 1997.
2. Доусон Р. Уверенно принимать решения. М.: ЮНИТИ, 1996.
3. Иванов А.И., Малявина А.В. Разработка управленческих решений: Учеб. пособие. М.: ИИК «Калита», 2000.
4. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения: Учеб. для вузов. М.: ЮНИТИ, 1999.
5. Литвак Б.Г. Управленческие решения. М.: ТАНДЕМ «Экмос», 1998.
6. Никольский А.А. и др. Технология принятия управленческих решений. М.: МГАГП, 1998.
7. Ремеников В.В. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
8. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учеб. для вузов. М.: ЮНИТИ, 2000.
9. Троицкая Е.В. Управленческие решения фирмы. М.: Хронограф, 1998.
10. Фатхудинов Р.А. Разработка управленческого решения. М.: Интел-бизнес, 1998.
11. Цыгичко В.Н. Руководителю о принятии решений. М.: ИНФРА-М, 1996.
12. Чудновская С.Н. Разработка управленческих решений. / Тюмен. гос. ун-т. Тюмень, 1999.
13. Юкаева В. Управленческие решения. М.: Изд. дом «Дашков и Ко», 1999.

Дополнительная литература

1. Абчук В. Азбука менеджмента. СПб.: Союз, 1998. С.116.
2. Абчук В.А., Бункин В.А. Интенсификация: принятие решений : Науч.-практ. пособие для руководителей. Л.: Лениздат, 1987.
3. Акофф Р. Искусство решения проблем: Пер. с англ. М.: Мир, 1981.
4. Акулов В., Рудаков М. Особенности принятия решений субъектом стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. 1999. №3.
5. Александров Е.А. Основы теории эвристических решений. М.: Сов. радио, 1975.
6. Амстронг М. Основы менеджмента. Ростов н/Д.: Феникс, 1998. С.410 – 417.
7. Анализ и обоснование хозяйственных решений. М.: Финансы и статистика, 1991.
8. Венделин А.Г. Подготовка и принятие управленческого решения. М.: Экономика, 1997.

67

9. Веснин В.Ф. Основы менеджмента: Краткий курс лекций для студентов вузов. М: Знания, 1996. С.167 – 186.
10. Вилкас Э.И., Майминас Е.З. Решения: теория, информация, моделирование. М.: Радио и связь, 1981.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учеб. 3-е изд. М.: Гардарики, 1998. С. 391 – 402.
12. Власова Н.М. ... И проснешься боссом: Справ. по психологии управления. М.: ИНФРА-М, 1994. Кн. 2.
13. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя – практика: Пер. с англ. М.: Дело, 1991. С.122 – 154.
14. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учеб. 2-е изд. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1995. С.111 – 118.
15. Глухов В.В. Основы менеджмента: Учеб.-справ. пособие. СПб.: Спец. лит., 1995.
16. Голубков Е.П. Какое принято решение. : Практикум хозяйственника. М.:

Экономика, 1990.

17. Доусон Р. Уверенно принимать решения: Как научиться принимать правильные решения в бизнесе и жизни. М.: Культура и спорт; ЮНИТИ, 1996.
18. Драккер Питер Ф. Управление, нацеленное на результаты. М.: Технол. шк. бизнеса, 1994.
19. Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики: Пер. с англ. М.: Дело, 1996.
20. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. М.: Экономика, 1984.
21. Казанцев А.К. и др. Практический менеджмент: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 1998. С.76 – 80.
22. Кокарева Т.А. Системный анализ процедур принятия управленческих решений. М.: Лесн. пром-сть, 1991.
23. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. М.: ДЕКА, 1997.
24. Кричевский Р.Л. Если вы – руководитель. М.: Дело, 1996. С.183 – 192.
25. Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. М.: Наука, 1979.
26. Ларичев О.И., Мошкович Е.М. Качественные методы принятия решений. Вербальный анализ решений. М.: Наука, 1996.
27. Латфуллаев Х.С. Информационное обеспечение принятия решений в органах государственного управления. М.: ЮМИТИ, 1990.
28. Лебедева О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента: Учеб. пособие. СПб.: МиМ, 1998. С.165 – 178.
29. Лескин А.А., Мальцев В.Н. Системы поддержки управленческих и проектных решений. Л.: Машиностроение, 1990.
30. Лэнд Питер Э. Менеджмент – искусство управлять: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1995.

68

31. Матвеев Л.А. Системы поддержки принятия решений: Учеб. пособие. СПб.: Спец. литер., 1993.
32. Менеджмент организации: Учеб. пособие. М: ИНФРА-М, 1995. С.58 – 80.
33. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента: Пер.с англ. М.: Дело, 1992. С.195 – 247.
34. Общий и социальный менеджмент: Учеб. пособие / Под общ. ред. А.А. Гапоненко. М.: РАГС, 1997. Ч. 2. С.14 – 25.
35. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов / Науч. ред. А.А. Радугин. М.: Центр, 1997. С.214 – 242.
36. Планкет Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений. М.: Экономика, 1984.
37. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. М.: ИНФРА-М, 1996. С.529.
38. Теория выбора и принятия решений: Учеб. пособие. М.: Наука, 1982.
39. Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учеб. для вузов. М.: Зерцало, 1998. С.366.
40. Фишер С. и др. Как государственные органы принимают решения. М.: Дело, 1993.
41. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 1996. С. 158 – 163.

69

Содержание

1. Понятие и значение управленческого решения.....	3
2. Области принятия решений.....	4
3. Типы процессов управления.....	5
4. Типы процессов управления по напряженности воздействия.....	6
5. Управленческие задачи и их специфика.....	8
6. Стратегии и тактики решения управленческих задач.....	10
7. Управление и сущность управленческих решений.....	12
8. Функции управленческих решений.....	13
9. Интеллектуальная деятельность руководителя при разработке управленческого решения.....	14
10. Классификация и типология управленческих решений.....	15
11. Формы разработки управленческих решений.....	16
12. Формы реализации управленческих решений.....	17
13. Уровни и модели принятия решений.....	18
14. Информационное обеспечение принятия управленческих решений.....	19
15. Качество управленческих решений.....	20
16. Требования к управленческому решению и условия их достижения.....	21
17. Организационные и психологические предпосылки принятия качественных решений.....	22
18. Целевая ориентация управленческих решений.....	24
19. Процедуры и механизмы разработки управленческих решений.....	25
20. Схема разработки и формирования управленческого решения.....	27
21. Проблема и ее внутренняя структура.....	28
22. Контроль и диагностика проблемы.....	29
23. Управленческая проблемная ситуация.....	30

24. Выработка управленческих решений на основе опыта, здравого смысла и интуиции.....	31
25. Влияние неопределенности на разработку решений.....	32
26. Риск, его разновидности, оценка последствий.....	33
27. Разработка решений в условиях неопределенности.....	34
28. Оценка степени риска и теория полезности.....	35
29. Внешняя среда организации и ее основные свойства.....	37
30. Адаптация организации к внешней среде.....	39
31. Специфика поведения руководителя в рискованных ситуациях.....	40
32. Методы разработки управленческих решений: аналитические, статистические, математические.....	41
33. Методы разработки управленческих решений: активизирующие, эвристические и метод сценариев.....	42
34. Методы разработки управленческих решений: экспертные методы.....	44
35. Критерии и ограничения принятия решения.....	44
70	
36. Обеспечение сопоставимости сравниваемых вариантов. Оценочные системы.....	46
37. Анализ альтернатив решения.....	47
38. Основные процедуры разработки, согласования, принятия, утверждения и организации выполнения решения.....	48
39. Социально-психологические основы разработки управленческого решения.....	49
40. Организация процесса разработки решения.....	51
41. Организация выполнения принятых решений.....	52
42. Организация процесса коллективного принятия решений.....	53
43. Регламентное управление и разделение ответственности.....	54
44. Социальная и нравственная ответственность руководителя.....	55
45. Сущность, значение, виды и функции контроля в управлении.....	57
46. Классификация видов контроля, процесс контроля и психологические особенности его осуществления.....	58
47. Принципы профессионального принятия решений (зарубежный опыт).....	59
48. Общие подходы к оценке эффективности управленческого решения.....	60
49. Поиск супероптимальных решений.....	62
50. Особенности принятия решения в органах государственного и муниципального управления.....	63
Список литературы.....	66

71

Учебное издание

Кузнецова Лариса Архиповна

РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Учебное пособие

Редактор Е.А. Иванова

Компьютерная верстка Е.А. Ляшевской

Подписано в печать 01.06.01.

Формат 60 x 841/16. Бумага офсетная.

Печать офсетная. Усл. печ. л. 4,1. Уч.-изд. л. 5,3.

Тираж 200 экз. Заказ 80.

Цена договорная

Челябинский государственный университет

454021 Челябинск, ул. Братьев Кашириных, 129

Полиграфический участок Издательского центра ЧелГУ

454021 Челябинск, ул. Молодогвардейцев, 57 б