Тема 4

ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

4.1 Понятие, признаки и классификация управленческих решений

Принятие решений – составная и фундаментальная часть любой управленческой деятельности.

Управленческое решение рассматривают как *процесс* (подготовка, принятие и реализация решения); акт выбора руководителя из множества возможных решений в рамках его должностных полномочий и компетенций для достижение целей предприятия.

Решение как процесс неразрывно связано со временем, осуществляется в несколько этапов (подготовки, принятия и реализации решений), когда этап принятия решений - это определенный акт выбора, который производится сотрудником, принимающим решение (ЛПР) с помощью определённых правил в определенный момент времени.

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

Признаки управленческого решения:

- возможность выбора из множества альтернативных вариантов: если нет альтернатив, то нет выбора и, таким образом, нет и решения;
- наличие цели: бесцельный выбор не рассматривается как решение;
- необходимость волевого акта ЛПР при выборе решения, так как ЛПР формирует решение через борьбу мотивов и мнений.

Управленческие решения должны отвечать ряду требований. Они должны быть обоснованными, согласованными с принятыми ранее решениями, своевременными, полными по содержанию и кроме того, обладать полномочностью. Полномочность (властность) решения означает, что руководитель должен строго соблюдать права и полномочия, которые ему предоставлены высшим уровнем управления

Управленческое решение, которое принимает руководитель, должно быть всесоронне проработано и охватывать цели предприятия; средства для достижения этих целей; способы достижения целей; предусматривать сроки достижения целей; порядок взаимодействия между подразделениями и исполнителями; организацию работ на этапах реализации решения;

Различают несколько подходов к принятию управленческого решения: системный, комплексный, ситуационный, интуитивный, основанный на суждениях, рациональный, функциональный.

Классификация управленческих решений показана на рис.11.

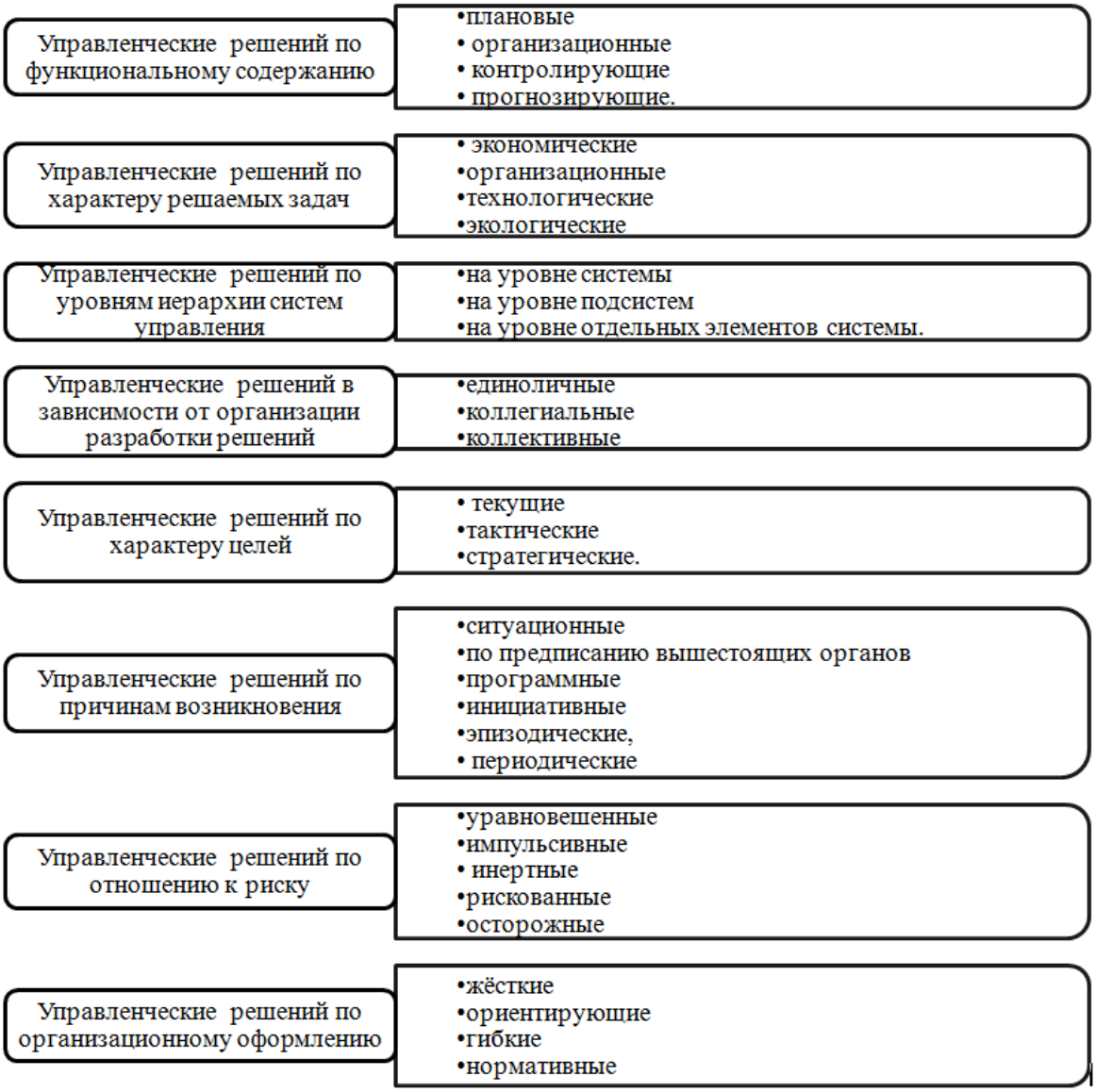

Рис.11. Классификация управленческих решений

Качество управленческих решений – степень его соответствия характеру решаемых задач функционирования и развития производственных систем. То есть, в какой степени управленческое решение обеспечивает дальнейшие пути развития производственной системы в условиях формирования рыночных отношений.

Принципы, лежащие в основе процесса принятия решений:

Принцип организационного соответствия. Форма организации должна быть приспособлена к бесперебойному осуществлению связей, что облегчает как процесс принятия решений, так и контроль их выполнения. Полномочия и ответственность все больше переходят «из рук в руки». Только возлагая на менеджеров ответственность за результаты их решений, возможно подготовить лучшие руководящие кадры.

Политика, стратегия и цели должны быть четко сформулированы, чтобы они позволяли принимать решения общего характера, касающиеся новых видов деятельности, выходящей за пределы сегодняшних потребностей.

Достаточное количество надежных данных об изменяющейся обстановке, необходимых для поддержания эффективных связей между менеджерами высшего и более низкими уровнями управления. Важно производить отбор информации так, чтобы менеджеры высшего уровня имели только ту информацию, которая им необходима, и не были перегружены не относящимся к делу фактическим материалом.

Гибкость, без которой могут остаться неиспользованными бесчисленные возможности. При идеальных условиях (наличие точных критериев, ясных целей и полной информации) потребность в менеджерах, принимающих решения, была бы невелика, так как ЭВМ смогла бы ответить на любой вопрос.

По своей природе перечисленные принципы являются универсальными, и их необходимо придерживаться в управленческой и предпринимательской деятельности.

Управленческое решение может иметь форму стандартного решения, при принятии которого существует фиксированный набор альтернатив; бинарного решения (да или нет); многовариантного решения (имеется очень широкий спектр альтернатив); инновационного решения, когда требуется предпринять действия, однако нет приемлемых альтернатив.

Руководитель должен принимать своевременно правильные решения для того, чтобы организация могла успешно развиваться.

4.2 Условия и критерии принятия решений

Управленческие решения могут приниматься при различных условиях. Различают три их вида:

- определенности;
- риска;
- неопределенности:

Условия определенности характеризуются ситуацией, когда результат реализации каждого из вариантов управленческого решения известен и остается выбрать только наиболее предпочтительный из них, исходя из целей управленческого решения;

Условия риска предполагают, что каждое действие (вариант управленческого решения) приводит к одному из исходов, причем каждый из них имеет рассчитанную руководителем вероятность. Если влияние случайных факторов подчиняется познанным

законам, то можно рассчитать вероятность получения результата при различном стечении обстоятельств (вероятность - число «успехов», полученное в результате большого числа экспериментов, т.е. это возможность успеха);

Условия неопределенности означают, что действия имеют множество частных исходов, но вероятность этих исходов неизвестна (заключая пари - не знаешь, выиграешь или проиграешь: это и есть неопределенность), а также характеризуются неполнотой и неточностью информации о решаемой проблеме.

При оценке управленческих решений учитываются определенные критерии, которые характеризуются показателями, выражающими главную меру желаемого результата, учитываемую при рассмотрении вариантов решения.

На ранних этапах развития рыночной экономики главным критерием экономической эффективности при принятии управленческих решений была прибыль. Однако по мере развития общества критерии эффективности управленческих решений становились более многогранными. В развитых странах критерии эффективности принимаемых управленческих решений должны также учитывать экологическую и социальную эффективность.

Очевидно, что критерии экономической эффективности управленческих решений многообразны и их трудно свести к какому-то одному показателю. Рассмотрим вначале критерии эффективности, относящиеся к объекту управления. Круг этих критериев весьма обширен.

1. **Общий критерий** эффективности управленческих решений предполагает расчет экономических результатов деятельности предприятия в целом, то есть определение экономической эффективности деятельности .предприятия

2. Группа более **частных локальных критериев** эффективности управленческих решений предполагает расчет и оптимизацию следующих видов показателей: затрат живого труда на производство продукции или оказание услуг; затрат материальных ресурсов; затрат финансовых ресурсов; показателей использования основных производственных фондов (ОПФ); издержек предприятия; прибыли и рентабельности.

3. **Группа качественных критериев** эффективности управленческих решений включает оценку по показателям уровеня технической оснащенности предприятия (организации); условий труда персонала, ведущие к снижению напряжения (усталости) работников; выполнения заказов, договоров (или оказание услуг) в кратчайший срок при затратах в пределах нормы; качества оказываемых услуг при стабильных затратах в пределах установленной нормы; стабильности персонала при выполнении всех других заданных показателей; экологической чистоты.

4. Критерий эффективности управления при определенных условиях может заключаться в достижении **максимума выпуска продукции или услуг.**

Эффективность управленческих решений рассматривается также и с точки зрения функционирования субъекта управления, управляющей подсистемы. В этом случае критериями экономической эффективности управленческих решений могут стать:

– длительность сбора необходимой информации для принятия управленческих решений;

– возможность принимать оптимальное решение в кратчайший срок;

– возможность оперативно доводить принятые решения до исполнителей;

– способность обеспечить четкий комплексный контроль выполнения решений.

Все эти критерии должны быть отражены в определенной системе показателей эффективности.

4.3 Процесс и модели принятия управленческих решений

Процесс принятия управленческих решений достаточно сложен и включает несколько стадий.

Первая стадия процесса принятия управленческого решения предполагает правильную *постановку управленческого цели решения.* Действительно, любой процесс принятия управленческого решения должен начинаться руководителем с осознания необходимости его принятия. Менеджер на первой стадии должен задаться вопросом о самом выборе, который ему предстоит сделать. Чтобы обеспечить правильность постановки цели решения, ему следует ответить на вопросы:

1. Какой выбор я пытаюсь сделать? Этот вопрос дает точку отсчета. Он будет уточнен двумя следующими вопросами.

2. Почему это решение необходимо?

3. Каким было последнее решение? Все решения образуют некоторую цепь. Поэтому очень важно найти место данного решения в системе решений.

Ответы на поставленные выше вопросы обеспечат менеджеру пониманию необходимости сделать выбор, зададут направление в поиске альтернатив и исключат альтернативы, лежащие за пределами поставленной цели.

Вторая стадия процесса принятия управленческого решения связана с *установлением критериев (результатов) решения***.** Так как об управленческих решениях судят, прежде всего, по их результатам, то с их предварительной оценки и начинают процесс выбора. Полученные результаты представляют собой основу фактически осуществляемого выбора. Руководителю важно четко представлять, чего он хочет

достичь, принимая то или иное управленческое решение. Поэтому ему следует ответить на главный вопрос: «Какие факторы мне следует учесть, делая выбор?» Ответ дает ряд факторов, которые должны быть учтены при выборе решения. При групповом принятии решения постановка вопроса предполагает, что лица, на деятельность которых должно повлиять данное управленческое решение, будут высказываться, давая свои предположения и выдвигать свои требования.

На *третьей стадии* процесса принятия управленческого решения менеджер проводит *разделение критериев по принципу их важности* для предприятия. Это связано с тем, что одни критерии представляют собой обязательные ограничения, тогда как другие просто фиксируют желательные характеристики. Чтобы принять достаточно эффективное решение, следует разделить критерии на жесткие ограничения и желательные характеристики, без которых возможно было обойтись. Затем важно проранжировать критерии, отнесенные к категории желательных. В принятии управленческих решений неизбежны и компромиссы. Например, предпочтете ли вы более быстрой поставке более низкую цену? Готовы ли вы пожертвовать скоростью ремонта ради лучшего качества обслуживания?

На *четвертой стадии* процесса принятия управленческого решения осуществляется *выработка альтернатив.* При обсуждении стандартных решений это не составляет проблем.

Пятая стадия процесса принятия управленческого решения выделяется для *сравнения выработанных на предыдущей стадии альтернатив*. Квалифицированное принятие решений требует выработки нескольких альтернатив, их сравнение и выбор наилучшей. Когда все варианты решения кажутся хорошими, равнозначными, руководителю, чтобы сделать выбор, нужно изучить дополнительную информацию для окончательного решения.

На этом этапе принятия управленческого решения рекомендуется начать со сбора информации об альтернативах. Первоначально они часто описываются в общем виде, например: «Сотрудники можем организовать выполнение всей этой работы на стороне» или «Сотрудники можем нанять временных рабочих». Чтобы можно было сравнивать альтернативы между собой, необходимо понять смысл выбора. Надо ответить, например, на такие вопросы: «Сколько будет стоить выполнение определенных видов работ вне предприятия?», «Может ли, данные услуги быть эффективно выполненными вне предприятия?», «Когда работа будет закончена?» и др. Без достаточных данных об альтернативах вряд ли возможно сравнить их относительные достоинства. Полученные данные помогут измерить степень удовлетворения требований по каждому из критериев.

Сбор информации является запланированным процессом, а не произвольной реакцией на информацию по мере ее появления.

Когда менеджер четко выделил альтернативы, на первое место выходит вопрос: «Как систематизировать и оценить полученные данные?». В данном случае рекомендуется придерживаться основополагающего принципа: всегда сопоставлять варианты решения с критериями (целями). Необходимо избегать «ослепления решениями», когда руководители длительное время сопоставляют альтернативы и, в конце концов, теряют из виду цели и конечные результаты принятия решения. На этой стадии поиска эффективных решений может случиться «аналитический паралич», когда сбор информации об альтернативах становится самоцелью.

Принятие решения представляет собой процесс нахождения оптимального варианта из имеющихся, основанного на наилучшей и доступной информации. Между тем, достаточно сложно достичь такого положения, когда имеются все факторы, необходимые для выработки оригинального решения. Процесс сопоставления альтернатив с критериями является попыткой помочь руководителю, ответственного за принятие решения, сосредоточиться на ключевых источниках информации. Эти моменты принятия решений могут быть изменены профессионалом за счет концентрации внимания преимущественно на критериях, а не на альтернативах.

Критерий оценки последствий различных вариантов определяется целью решений. При этом существует необходимость в оценке степени, до которой определенное событие способствует достижению цели. Для разрешения конфликтов необходима общая единица оценки последствий. Так, например, сравнивать альтернативу, ведущую к минимизации затрат за перевозку товаров, с альтернативой, позволяющей минимизировать время доставки, чтобы сравнить последствия этих альтернатив, необходимо чтобы они принадлежали к одному классу. Сложности в том, как перевести измерения по одной шкале (стоимость доставки) впоследствии по другой шкале (время доставки) или измерить и те, и другие по третьей шкале.

На *шестой стадии* процесса принятия управленческого решения *определяется риск,* которому может быть подвергнута организация в случае выбора конкретной альтернативы. В предпринимательской деятельности выявление риска может варьировать от сложного вероятного анализа в моделях исследования операций до интуитивных умозоключений, которые возможно представить вопросами: «Как вы думаете, что они (покупатели или же производители – конкуренты) предпримут, когда сотрудники объявим о повышении цен?» Необходим рабочий инструмент менеджеров, которым возможно пользоваться быстро и эффективно и который не требует сложного математического

расчета. Определяя область риска, руководитель должен рассмотреть альтернативы поочередно и выявить трудности, с которыми возможно предстоит столкнуться в случае реализации каждой из них.

На *седьмой стадии* процесса принятия управленческого решения лицо, принимающее решение *оценивает риски.* Знать о возможности наступления рискового события недостаточно. Важно определить последствия данного рискового события. При оценке риска учитываются факторы: вероятность и последствия. При помощи фактора вероятности формируется суждение о том, что, то или иное событие действительно произойдет. Фактор оценки позволяет сформировать суждение о степени влияния рискового события на ситуацию, если оно в действительности произойдет.

На *восьмой стадии* процесса принятия управленческого решения *принимается конкретное решение.* Количественные оценки риска позволяют сравнивать эффективность альтернатив и принять обоснованное решение. Известно, что показатели степени риска напрямую не связаны между собой, когда отсутствуют оценочные алгоритмы расчета. Поэтому следует поставить вопрос: «Стоит ли дополнительная эффективность того риска, который мы принимаем?» Обычно менеджеры не стремятся минимизировать риск, а принимают риск.

Делая выбор, менеджер анализирует, оценивает целый ряд суждений. Очень важно эти суждения четко их класифицировать. Ведь решение, которое необходимо принять, основывается на определенной сумме оценочных суждений.

Модели принятия управленческих решений

Традиционные подходы, применяемые менеджерами для принятия управленческих решений подразделяются на три типа, или три модели: классическую, административную и политическую. Их выделил профессор Школы менеджмента Университета Вандербилта США, специалист по менеджменту Ричард Л. Дафт, по мнению которого каждый менеджер делает выбор, который определяется его индивидуальными предпочтениями, программируемостью решения, а также степенями риска, неуверенности или неопределенности ситуации, а также с учетом изменения внешней среды. Рассмотрим модели принятия управленческих решений.

Классическая модель принятия управленческих решений основана на экономических положениях. Управленческое решение должно соответствовать экономическим интересам предприятия. В ее основе лежат следующие предположения:

1. Принимающее решение лицо стремится к достижению известных и согласованных целей. Проблемы определены и точно сформулированы.

2. Ответственный за выбор сотрудник стремится к определенности, получению всей необходимой информации, просчитываются все допустимые варианты и возможные последствия

3. Известны критерии оценки альтернатив. Лицо, принимающее решение, выбирает вариант, который несет наибольшую экономическую выгоду для предприятия.

4. Лицо, принимающее решение, действует рационально и логически подходит к оценке вариантов, расстановке приоритетов, его выбор, наилучшим образом соответствует достижению целей предприятия.

Классическая модель относится к нормативным моделям, поскольку определяет, как должен действовать осуществляющий выбор менеджер, но не говорит о том, как на самом деле происходит принятие решений. В связи с этим, классическая модель побуждает менеджеров к рациональным решениям и наиболее адекватна программируемым решениям.

Административная модель принятия управленческих решений описывает реальный процесс принятия решений в трудных ситуациях, когда руководителю необходимо принимать непрограммируемые решения и ситуации неуверенности и неопределенности.

Административная модель принятия управленческих решений основывается на работах Герберта Саймона. Традиционная теория принятия управленческих решений на предприятии основывается на идее о существовании классического предпринимателя - одиночного, рационального руководителя, поступки которого направлены на максимизацию своей прибыли. Г. Саймон в своих исследованиях классического предпринимателя заменил группой менеджеров - наемных управляющих лиц, которые принимают решения. Такая ситуация характерна для большинства современных фирм. Управление фирмой осуществляет группа руководителей, способность которых к рациональным действиям ограничена недостатком знаний обо всех последствиях принимаемых решений. Кроме того, их рациональность имеет ограничения и по личным качествам и общественным связям. Входящие в группу лица не могут выбрать самую лучшую альтернативу и должны быть согласны с альтернативой удовлетворительной. Именно поэтому некоторые фирмы не стремятся к максимизации прибыли, а стараются найти приемлемые решения наиболее актуальных проблем. Исследуя процессы принятия сложных решений, Г. Саймон вышел за рамки традиционной экономической теории и использовал методы других наук, в частности институциональной экономики, психологии.

Принципы, на которых основывается административная модель принятия управленческих решений, отличаются от основных допущений классической модели и

связаны, прежде всего, с влияющими на решения организационными факторами. Административная модель принятия управленческих решений более реалистична в плане принятия сложных, непрограммируемых решений:

1. Цели управленческого решения не отличаются определенностью и находятся в конфликте друг с другом.

2. Рациональные процедуры принятия управленческих решений используются не всегда, ограничиваются упрощенным взглядом на проблему, не отражающим сложности реальных событий.

3. Границы поиска менеджерами различных вариантов управленческих решений определяются человеческими, информационными и ресурсными ограничениями.

4. Большинство менеджеров довольствуются скорее приемлемыми, нежели максимизирующими управленческими решениями из-за ограниченности имеющейся у них информации, нечеткости критериев максимизации.

Данная модель принятия управленческих решений носит описательный характер, отражает реальный процесс принятия управленческих решений в сложных ситуациях, а не диктует, как следует принимать их в соответствии с теоретическим идеалом, в ней учитываются человеческие и иные влияющие на рациональность выбора ограничения.

Административное принятие решения во многом основывается на интуиции менеджера, доступности необходимой информации, что позволяет рассчитать вероятности исходов.

Политическая модель принятия управленческих решений используется, как правило, для принятия непрограммируемых решений в условиях неуверенности, ограниченности информации и отсутствия единого мнения о том, какую цель преследовать или какую линию поведения выбрать. Когда менеджерам предстоит принять сложное организационное решение, создаются коалиции. Коалиция - это неформальный альянс между разделяющими определенными цели менеджерами. Создание коалиций позволяет инициативным менеджерам внести свой вклад в процесс принятия решений и добиться принятия предлагаемого ими варианта.

Данная модель принятия управленческих решений основана на следующих предположениях:

1. Организации состоят из имеющих различные интересы, цели и ценности групп. Менеджеры по-разному определяют приоритетность проблем принятия управленческих решений, разделяя или выражая несогласие с целями и интересами коллег.

2. Информация является неопределенной и неполной. Рациональное поведение лимитировано сложностью многих проблем принятия управленческих решений, а также личными и организационными ограничениями.

3. Менеджеры не обладают необходимыми для идентификации всех составляющих процесса принятия управленческих решений и обработки всей значимой информации временем, ресурсами или ментальными способностями. Для сбора информации и уменьшения неопределенности менеджеры общаются друг с другом, обмениваются мнениями.

4. Цели и альтернативы принятия управленческих решений вырабатываются в ходе дебатов. Управленческие решения являются результатом дискуссий и «переговоров» между членами коалиций.

4.4 Реализация управленческих решений

Эффективность управленческого решения зависит не только от его оптимальности, но и от организации его исполнения или реализации. Необходимые условия для успешной реализации управленческих решений создаются еще в период его подготовки и принятия, в чем и заключается единство процесса решения проблемы. На стадии реализации управленческого решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах. Реализация управленческих решений состоит из следующих этапов.

1. Доведение решения до исполнителя или организация выполнения решения. Этот этап играет особую роль в достижении эффективности управленческих решений. Доведение решения до исполнителей начинается с расчленения альтернативы на групповые и индивидуальные задания и подборки исполнителей. В результате каждый сотрудник получает конкретное собственное задание, которое находится в прямой зависимости от его служебных обязанностей и целого ряда других объективных и субъективных факторов. Считается, что умение передать задачи исполнителям является главным источником эффективности принятого решения. Можно выделить основные причины невыполнения решений:

- если решение было недостаточно четко сформулировано руководителем;

- если решение было ясно и четко сформулировано, но исполнитель его плохо уяснил;

- решение четко сформулировано и исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств для его выполнения;

- решение было грамотно сформулировано, исполнитель его усвоил и имел все необходимые средства для его выполнения, но у него не было внутреннего согласия с вариантом решения, предложенным руководителем. Исполнитель в данном случае может иметь свой, по его мнению, более эффективный вариант решения данной проблемы.

2. Контроль за ходом выполнения решения. В практике управления часто встречается случаи, когда решение в процессе своего движения до исполнителя по уровням управления постепенно искажается, неправильно интерпретируется и комментируется. На этапе доведения решения это выявить не всегда возможно. Поэтому важнейшая задача принявшего решение – следить за тем, как обеспечивается процесс истолкования решения. Цель контроля состоит не только в своевременном выявлении отклонений от задания, но и в своевременном принятии мер по ликвидации наметившегося отклонения, их предупреждению. В процессе контроля первоначальные цели могут модифицироваться, уточнятся и изменятся с учетом полученной дополнительной информации о выполнении принятых решений. Основная задача контроля состоит в том, чтобы своевременно выявить и спрогнозировать ожидаемые отклонения от заданной программы реализации решения.

3. Внесение, при необходимости, корректив цели и задач. Причинами существенных корректив управленческих решений в процессе их реализации могут быть: плохая организация выполнения решения; резкие изменения в обстановке, вызванные внешними причинами; серьезные ошибки, допущенные в самом принятии решения и другие. В ходе реализации решения могут открыться новые, непредвиденные возможности, позволяющие значительно перекрыть запланированные результаты, что также требует внесения соответствующих корректив.

Подведение итогов выполнения решения завершает управленческий цикл разрешения управленческой проблемы. В то же время оно создает исходную базу для нового цикла управления. Итоги должны подводится в любом случае независимо от того, выполнено решение полностью и в срок, досрочно или недовыполнено. Это имеет и социальное, и управленческое значение, Исполнители должны знать, как они работали, каких результатов достигли.

Эффективность реализации принятого решения определяется согласованностью действий всех исполнителей и во многом зависит от своевременного обеспечения исполнителей запланированными для решения конкретных задач ресурсами.