

## ***Конспект лекции по дисциплине «Управленческие решения»***

<b>Тема 1. Понятие управленческого решения .....</b>	<b>3</b>
<b>Тема 2. Функции решения в организации и осуществлении процесса управления .....</b>	<b>9</b>
<b>Тема 3. Классификация управленческих решений.....</b>	<b>14</b>
<b>Тема 4. Условия и факторы качества управленческих решений .....</b>	<b>20</b>
<b>Тема 5. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения .....</b>	<b>25</b>
<b>Тема 6. Целевая ориентация управленческих решений .....</b>	<b>33</b>
<b>Тема 7. Условия неопределенности и риска .....</b>	<b>38</b>
<b>Тема 8. Приемы разработки и выбора альтернатив решения в условиях неопределенности и риска .....</b>	<b>43</b>
<b>Тема 9. Эффективность решений .....</b>	<b>48</b>
<b>Тема 10. Организация выполнения принятых решений .....</b>	<b>53</b>
<b>Тема 11. Контроль в реализации решения .....</b>	<b>62</b>
<b>Тема 12. Управленческие решения и ответственность .....</b>	<b>68</b>
<b>Глоссарий</b>	

## **Тема 1. Понятие управленческого решения**

### **1.1. Решение и управленческие решения**

**Решение** - это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям. Решение может приниматься человеком в трех основных системах: технической, биологической и социальной.

**Управленческое решение** - это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов для достижения конкретной цели менеджмента.

**Как процесс управленческое решение** это поиск, группировка и анализ требуемой информации, разработка, утверждение и реализация УР.

**Как явление управленческое решение** это план мероприятий, постановление, устное или письменное распоряжение и т.п. Глобальная цель управления, являющаяся основой любого решения, заключается в максимальном удовлетворении потребностей и интересов человека, коллектива, общества.

В зависимости от сферы разработки и реализации УР могут использоваться разные формы.

**Формы разработки:** указ, закон, приказ, распоряжение, указание, акт, протокол, инструкция, договор, соглашение, план, контракт, оферта, акцепт, положение, правила, модель.

**Формы реализации:** предписание, убеждение, разъяснение, принуждение, наставление, сообщение, деловая беседа, личный пример, обучение, совет, деловые игры (тренинг), совещания, заседания, отчет, деловое слово.

Концептуальная модель организации используется для разделения управленческого труда при РУР. Она включает следующие основные объекты: рынок, производство нового изделия, капитальные вложения, конкурентов, затраты на маркетинг, производственные затраты, персонал, реализацию, ценные бумаги, охрану окружающей среды, связь с общественностью, прибыль, внешнеэкономическую деятельность, инновационную деятельность, системный аудит организаций.

### **1.2. Процесс принятия управленческих решений**

Элементы процесса принятия решения являются функциями принятия решений. Ниже раскрывается содержание этих функций.

#### **Постановка задач по управлению**

Принятие решений начинается с постановки задач, и данный конкретный цикл заканчивается, когда выполнена задача, которая послужила началом данного цикла.

#### **Поиск вариантов**

Такой поиск заключается в «сканировании» внутренней и внешней среды с целью получения необходимой информации, затем использующейся для выработки набора вариантных решений, которые, как представляется на данном этапе, могут привести к выполнению поставленной задачи или к достижению цели.

#### **Сравнительный анализ и оценка имеющихся вариантов**

Производится сравнение и оценка имеющихся вариантов с использованием соответствующих методов и критериев.

## **Выбор**

Менеджер, принимающий решение, выбирает подходящий образ действий из ряда вариантов, то есть он принимает решение.

## **Реализация принятого решения на практике**

Решение переводится из плоскости абстрактного умопостроения в плоскость профессиональной реальности.

## **Последующий анализ и контроль**

Необходимо убедиться в том, что принятое решение действительно приведет к исходу, удовлетворяющему тем задачам по управлению, которые и привели к началу данного процесса.

Ключевым свойством эффективного решения следует считать обязательное наличие альтернатив, обеспечивающих целесообразность и осознанность их свободного выбора.

Формальным основанием принятия эффективных решений является использование алгоритма, обобщающего опыт в принятии управленческих решений значительным количеством успешных предприятий.

В основе взятого для рассмотрения алгоритма лежит процедура, разработанная американскими исследователями Л. Планкеттом и Г. Хейлом, перекликающаяся с алгоритмами других авторов и включающая в себя выполнение следующих пунктов:

### **1. Определение цели и направления в решении проблемной ситуации**

Определение цели, направления в разрешении проблемной ситуации должно проводиться в том же порядке, что и реализация стратегической цели. При реализации мелких проектов цель в разрешении проблемной ситуации и стратегическая цель, как правило, совпадают.

### **2. Установка критериев решения**

При установлении критериев решения должны быть выработаны такие контрольные показатели, которые максимально полно охватывали бы наилучшие условия реализации поставленной цели.

К примеру, при выборе места для размещения общественной приемной должны быть учтены следующие условия, которые принимают значения критериев: минимальная площадь помещения, максимальные затраты (размеры арендной платы), местонахождение (включая подъездные пути, автостоянку и т. д.).

### **3. Разделение критериев (ограничения/желательные характеристики)**

Выделяются желательные характеристики и ограничения, критерии принятия решения с точки зрения отношения к ним субъекта управления.

Установление цифровых значений минимальной площади, максимальных затрат, характера местности как раз и выступают ограничениями, определяющими практический диапазон выбора в принятии решения, связанного с проблемой выбора места для аренды помещения.

Балльные значения желательных характеристик, принимаемых с целью эффективного принятия решения, могут быть распределены между различными критериями: близостью к поставщикам продукции, легкостью подъезда клиентов, расположением в крупной промышленной зоне с интенсивным движением, минимальными затратами на строительство и завоз оборудования и пр.

### **4. Выработка альтернатив**

Эффективность решения во многом определяется тем, из какого количества альтернативных вариантов выбран данный вариант решения.

Отсутствие альтернативных вариантов свидетельствует либо о недостаточной информированности лица, принимающего решение, либо о дефиците времени, отводимого на тщательную проверку эмпирической базы для этого решения. А это повышает степень вероятности ошибочности в принятии решения, затрудняет выбор оптимального варианта.

При выработке альтернатив необходимо соблюдение следующих требований:

- альтернативы должны взаимно исключать друг друга;
- альтернативы должны предполагать максимальные различия по выделенным критериям;
- альтернативы должны быть одинаково вероятны.

## 5. Сравнение альтернатив

Для того чтобы осуществить успешный выбор альтернативы необходимо, чтобы все возможные варианты решений были разделены по одному основанию и были совместимы друг с другом. Альтернативные варианты управленческих решений должны приводиться в сопоставимый вид по нескольким факторам: времени, качеству объекта, масштабу (объему) производства объекта, ожиданию материальной выгоды, соответствия профилю деятельности организации, привлечения дополнительной информации, а также фактору риска и неопределенности.

При этом сопоставимость альтернативных вариантов управленческого решения должна отвечать ряду правил:

- количество альтернативных вариантов должно быть не менее трех;
- в качестве базового варианта решения должен приниматься последний по времени вариант. Остальные варианты приводятся к базовому при помощи корректирующих коэффициентов;
- формирование альтернативных вариантов должно отображать весь возможный спектр возможностей.

После этого вырабатываются и сравниваются альтернативы в принятии решения. За основание сравнения берется вопрос о том, какая альтернатива лучше всего отвечает данному критерию. С учетом этого обстоятельства каждой альтернативе присуждается свой балл, в значение которого входит характер возможных последствий принятого решения. Оценка каждой альтернативы может быть осуществлена в отношении каждого из критериев по порядковой (ранговой шкале) (табл. 1).

Таблица 1. Оценка распределения критерия по альтернативам в принятии решения (вариант)

Критерии	Альтернативы		
	1	2	3
А	1	3	2
Б	2	3	1
В	2	1	3
Итого	5	7	6

Таким образом, устанавливаются приоритеты в выборе альтернатив, а вместе с ними и обоснованность в принятии оптимального решения.

Согласно данным таблицы, наилучшим вариантом с точки зрения выделенных критериев является альтернатива 2.

Но насколько целесообразен этот выбор? Ведь помимо ожидаемых по его результатам благоприятных последствий весьма существенным является фактор риска, делающий подчас эти ожидания несостоятельными.

Эффективность выбора составляют не только оценка альтернативы по основным критериям, но и допустимая степень риска.

## 6. Оценка риска

Риск - это ситуативная характеристика деятельности социальных субъектов, заключающаяся в неопределенности ее исхода и наступлении неблагоприятных последствий.

Рассмотрение сущности риска возможно как в статическом, так и в динамическом смысле.

В статическом смысле сущность риска заключается в способе его выражения, дифференцируемом в зависимости от сферы его преломления. В соответствии с этим пониманием риск подразделяется на различные виды: экономический, социальный, политический, экологический, финансовый и пр.

Оценка риска - это оценка исхода определенного события с точки зрения неблагоприятных последствий этого события для его основных участников. В качестве участников оценки риска выступают: страхователь, страховщик и эксперт.

Основными параметрами риска являются:

- размер возможного ущерба, наступающего в результате наступления страхового события;
- показатель вероятности наступления страхового случая;
- показатель возможных расходов, связанных с ликвидацией последствий страхового события и восстановления прежнего положения;
- стоимость упущенной выгоды. В этом случае риск характеризуется субъективной оценкой вероятной, ожидаемой величины максимального дохода в случае использования отклоненной альтернативы;
- степень неблагоприятности последствий от наступления страхового события для каждого из его участников.

С точки зрения характера проявления риска выделяют систематический и случайный риски.

Систематический риск вызывается постоянно существующей возможностью наступления, связанной, к примеру, с профессиональной деятельностью участников деятельности, наличием устойчивой группы факторов, способствующих проявлению этого события. Ведь вероятность получения травмы ноги у футболиста гораздо выше этой же опасности у пианиста.

Случайный риск вызывается уникальным стечением обстоятельств, вызванных наступлением события, вероятность которого значительно меньше, чем в случае систематического. Однако последствия, вызванные случайными событиями, для страхователя могут оказаться гораздо более опасными, чем, если страховые события ожидаются.

С точки зрения технологии, различают качественную и количественную оценки риска.

Качественный характер оценки риска заключается в определении перечня факторов, вызывающих проявление страхового события. Каждый из факторов подробно анализируется, описывается и оценивается с точки зрения его устойчивости и степени воздействия. Результатом качественной оценки риска может быть ранжирование факторов риска по различным основаниям их дифференциации, представление механизма проявления страхового события и пр.

В количественном плане выделяются следующие способы расчета риска.

$R = Y * P$ , где  $Y$  — возможный ущерб, а  $P$  — вероятность этого события.

$R = Y + C$ , где  $Y$  — возможный ущерб, а  $C$  — расходы на нейтрализацию возможного ущерба.

$R = P * V$ , где  $P$  — вероятность страхового события, а  $V$  — серьезность последствий для этой организации.

Полученные по результатам каждого способа количественные показатели отображают экспертную оценку характерного для каждого исследуемого события неблагоприятного исхода, учет которого позволит выработать меры по нейтрализации тенденций, способных вызвать предполагаемый исход.

Произведение этих показателей позволит сравнивать альтернативы с точки зрения закладываемого на их реализацию риска и избирать оптимальный вариант выбора альтернативы.

## **7. Выбор альтернативы**

Главным вопросом в проведении процедуры выбора альтернативы является критерий такого выбора, в соответствии с которым задаются приоритеты в принятии управленческих решений.

К характерным для оптимального выбора альтернативного решения критериям можно отнести надежность, технологичность, оперативность, экологичность, экономичность, производительность, качество, полезность и пр.

При выборе лучшей альтернативы следует придерживаться следующих правил:

- в плане реализации избирается та альтернатива, которая располагает максимальным количеством экспертных баллов по выделенным критериям;
- избирается та альтернатива, которая имеет оптимальный баланс между доходностью и риском;
- в плане реализации решения избирается та альтернатива, которая предполагает максимально полное согласие экспертов по выделенным критериям.

Среди наиболее известных методов, позволяющих осуществлять эффективный выбор альтернатив в принятии решений, следует выделить:

- метод «свертки», при котором рассчитываются значения единого комплексного критерия для каждого альтернативного варианта решения;
- принцип Парето, при котором сопоставляются оценки альтернативных вариантов решений по нескольким критериям и отбрасываются «доминируемые» решения;
- лексикографический выбор, при котором выбор осуществляется сначала по наиболее важным критериям, а затем по менее важным;
- правило максимина, используемое при игровом подходе и реализующее стратегию гарантированного результата, когда выбирается вариант, дающий максимальный эффект при наименее благоприятных действиях противника.

## **8. Анализ плана реализации решения**

Главное предназначение анализа плана состоит в том, чтобы представлять себе критические этапы в реализации принятого решения.

Если оптимальное решение будет принято, но не предусмотрен механизм его реализации и не учтены возможные факторы, препятствующие этой реализации, то результаты принятия такого решения будут отрицательны.

В содержание анализа плана следует включить следующие разделы:

- краткое изложение плана;
- перечисление и рассмотрение этапов плана с выявлением критических моментов;
- выявление потенциальных проблем и возможностей;
- определение наиболее вероятных причин основных потенциальных проблем и возможностей;
- выработка предупреждающих или содействующих мероприятий;
- выработка подстраховывающих мероприятий;
- разработка условий для введения в действие подстраховывающих мероприятий.

Таким образом, завершается процедура принятия решения, смоделированная на основе обобщения опыта в принятии эффективного решения.

При определении критериев принятия эффективных решений необходимо учитывать не только алгоритм, который обобщает соответствующий опыт, но и способы практического воплощения принимаемых решений в жизнь.

Успешность решения может быть оценена с трех сторон, соответствующих стадиям процесса принятия решения: разработки, принятия и реализации.

В процессе разработки решения главное внимание уделяется оценке проблемной ситуации, по отношению к которой производится выбор оптимального решения. Ключевым критерием эффективности решения на этой стадии является полнота в описании проблемной ситуации, адекватность средств ее выражения, предваряющих выбор наилучшего варианта воздействия на проблему.

Наступление стадии непосредственного принятия решения предполагает организацию учета всех возможных вариантов в принятии решения, прогнозирование ожидаемых выгод и рисков в случае того или иного выбора.

На стадии реализации решения эффективность достигается привлечением организационных и технологических ресурсов, возможностью исполнения решений, квалификацией персонала, ответственного за это исполнение, а также наличием условий, способных повлиять на результат.

В ходе разработки решений самым важным представляется формулировка критериев, оценка их значимости по отношению друг к другу, что позволяет адекватно оценить каждую из альтернатив решения проблемной ситуации.

Хорошим методологическим средством проведения такой оценки может послужить матричная модель, дифференцирующая критерии с точки зрения их роли в подготовке выбора оптимальной альтернативы (табл. 2).

Таблица 2. Модель оценки критериев альтернативных проектов

Критерии	Вес	Оценка					Итого
		Крайне низкая	Низкая	Средняя	Высокая	Очень высокая	
		1	2	3	4	5	
1. Соответствие производственной деятельности предприятия	0,2			+			0,6
2. Технические характеристики	0,3		+				0,6
3. Патентная защита	0,1			+			0,3
4. Экономическая отдача	0,25		+				0,5
5. Энергозатраты	0,15				+		0,6
Итого	1						

Выбор оптимального решения осуществляется путем сопоставления значимости каждого критерия и оценки его проявления в той или иной альтернативе.

Согласно данным таблицы получается, что из пяти выделенных критериев 1, 2 и 5, несмотря на разность их весовых характеристик, обнаруживают равную ценность в оценке альтернативы, что с необходимостью должно учитываться при ее выборе.

Основными требованиями, предъявляемыми к оценке эффективных решений, являются:

- решение должно быть обоснованным. Будучи избранным из перечня возможных альтернатив, оно должно учитывать влияние всех положенных в основу ее выбора критериев;
- решение должно быть реальным, то есть способным быть реализованным. Реализм решений может обеспечиваться последовательным разложением сложных решений на простые;
- решение должно быть своевременным, то есть приниматься в тот момент, когда его исполнение особенно целесообразно;
- решение должно быть гибким. Гибкий характер решений придается способностью изменять алгоритм его принятия при изменении внутренних и внешних условий;
- решение должно приносить максимальную выгоду, которую может составлять либо получаемая по его результатам прибыль, либо сокращение времени на проведение в ее рамках работ, либо исполнение принятых норм и стандартов.

Б. Литвак в описании оценочной системы представляет следующие составляющие:

- перечень критериев, характеризующих объект принятия управленческого решения;
- оценку сравнительной важности критериев;
- шкалы для оценки проектов по критериям;
- формирование принципа выбора.

Для создания механизма оценки эффективных программ целесообразно использовать оценочную систему, призванную заложить в процедуру оценки объективные и принципиально сравнимые друг с другом варианты решения проблемы.

### **Контрольные вопросы:**

1. Различия между принятием управленческого решения и решением в повседневной жизни
2. Управленческие решения как процесс
3. Формы разработки управленческих решений
4. Формы реализации управленческих решений

## **Тема 2. Функции решения в организации и осуществлении процесса управления**

### **2.1. Функции решения в методологии и организации процесса управления**

Одно из множества определений менеджмента формулируется как сбор информации, разработка решений и организация их выполнения, что подчеркивает высокую значимость решений в управленческой деятельности.

Анализируя развитие менеджмента, нетрудно заметить, что его теория эволюционирует к разработке современных технологий принятия решений.

*Решения определяют такие направления менеджмента, как:*

- управление на основе контроля за исполнением,
- управление посредством экстраполяции прошлого в будущее,
- управление с помощью предвидения изменений,
- управление путем гибких экстренных решений.

**Экстраполяция.** *Прогнозирование неизвестных значений путем продолжения функций за границы области известных значений.*

**Управленческое решение на предприятии** представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии.

Исходя из приведенного определения можно выделить **ряд аспектов решения:**

- организационный,
- психологический,
- социальный,
- информационный,
- экономический.

**Организационный аспект** проявляется в организации как разработки, так и выполнения управленческого решения. При этом реализуется ряд его функций, а именно направляющей, координирующей и мотивирующей, свидетельствующих о многогранности данного понятия.

**Направляющая функция решений** проявляется в том, что они принимаются исходя из долговременной стратегии развития предприятия, конкретизируются в многообразных задачах. Одновременно решения являются направляющей основой для реализации общих функций



управления - *планирования, организации, контроля, мотивации*, которые реализуются через посредство решений.

Координирующая роль решений отражается в необходимости согласования действий исполнителей для реализации решений в утвержденные сроки и соответствующего качества.

Мотивирующая функция решений реализуется через систему организационных мер (приказы, постановления, распоряжения), экономических стимулов (премии, надбавки), социальных оценок (морально-политические факторы трудовой активности: самоутверждение личности, творческая самореализация).

Эффективность каждого управленческого решения в значительной мере зависит от выполнения и соотношения указанных функций, как в ходе его подготовки, так и на этапе внедрения. С учетом этого управленческое решение становится реальным инструментом достижения поставленных целей.

Важно социальное содержание выбранного способа действий, так как оно отражается на жизни менеджера, всех, кто с ним работает, то есть на интересе организации, коллектива. Не всякое экономически выгодное решение может быть эффективным в социальном плане. Примером тому может служить решение о росте производительности труда, сопряженное с нарушением техники безопасности, ухудшением условий труда работающих. В связи с этим чувство ответственности не должно покидать руководителя при выборе окончательной альтернативы. Просчет функционального исполнителя в аппарате управления (например, экономиста при определении нормы выработки для рабочего) имеет частный характер, ошибка руководителя при принятии решений является своего рода браком и отражается на результатах работы, политике предприятия в целом, а в крайних случаях может привести к банкротству, потере рабочих мест, иметь глубокие социальные последствия.

*Управленческое решение в повседневной практике является продуктом управленческого труда, мыслительной деятельности человека.*

Все функции планирования, организации деятельности, мотивации и контроля требуют от руководителя принятия решений. Важно отметить, что практически во всех случаях, описанных выше, для руководителя было бы затруднительным, если вообще возможным, принятие решения, не имеющего отрицательных последствий. Каждое решение или выбор, затрагивающие все предприятие, будут иметь негативные последствия для каких-то его частей. Поэтому следует рассматривать организацию с позиций системного подхода и учитывать возможные последствия управленческого решения для всех частей организации.

Эффективно работающий руководитель понимает и принимает как факт то, что выбранная им альтернатива может иметь недостатки, возможно, значительные. Он принимает данное решение, поскольку, с учетом всех факторов, оно представляется наиболее желательным с точки зрения конечного эффекта. В деле руководства организациями встречается очень мало ситуаций, настолько однозначных, что результатом наилучшего решения будет одно только благо.

Подходы к принятию решений.

Рассматривая процессы принятия решений, следует учитывать два момента. Первый заключается в том, что принимать решения, как правило, сравнительно легко. Все, что при этом делает человек, сводится к выбору направления действий. Трудно принять хорошее решение. Второй момент состоит в том, что принятие решения - это психологический процесс. Все мы по опыту знаем, что человеческое поведение не всегда логично. Иногда нами движет логика, иногда - чувства. Поэтому неудивительно, что способы, используемые руководителем для принятия решений, варьируют от спонтанных до высокологичных. Руководитель находится под воздействием таких психологических факторов, как социальные установки, накопленный опыт и личностные ценности.

Хотя любое конкретное решение редко относится к какой-то одной категории, можно утверждать, что процесс принятия решений имеет интуитивный, основанный на суждениях или рациональный характер.

Интуитивные решения - это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием

"за" и "против" по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. Просто человек делает выбор. Специалист по управлению Питер Шодербек указывает, что "в то время как увеличение количества информации о проблеме может оказывать заметную помощь в принятии решений руководителям среднего звена, представителям высшего эшелона власти по-прежнему приходится опираться на интуитивные суждения.

В сложной организационной ситуации возможны тысячи вариантов выбора. Предприятие с достаточным количеством денег может, к примеру, выпускать любую продукцию. Однако выпускать и продавать с прибылью ему удастся лишь некоторые ее виды. С точки зрения статистики шансы на правильный выбор без какого-либо приложения логики невысоки.

Решения, основанные на суждениях - это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом.

Суждение как основа организационного решения полезно, поскольку многие ситуации в организациях имеют тенденцию к частому повторению. В этом случае ранее принятое решение может сработать снова не хуже, чем прежде (это основное достоинство запрограммированных решений). Поскольку решение на основе суждения принимается в голове управляющего, оно обладает таким значительным достоинством, как быстрота и дешевизна его принятия. Оно опирается на здравый смысл, но истинный здравый смысл встречается очень редко. Это тем более верно, когда приходится иметь дело с людьми, т.к. зачастую ситуация искажается потребностями людей и другими факторами. Но одного лишь суждения будет недостаточно для принятия решения, когда ситуация уникальна или очень сложна.

Суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая в самом деле нова, поскольку у руководителя отсутствует опыт, на котором он мог бы основать логический выбор. Сюда следует отнести любую ситуацию, новую для организации, например, изменение ассортимента производимых изделий, разработку новой технологии или опробование системы вознаграждений, отличающейся от действующей.

Поскольку суждение всегда опирается на опыт, чрезмерная ориентация на последний смещает решения в направлениях, знакомых руководителям по их прежним действиям. Из-за такого смещения руководитель может упустить новую альтернативу, которая должна была бы стать более эффективной, чем знакомые варианты выбора. Еще важнее, что руководитель, чрезмерно приверженный суждению и накопленному опыту, может сознательно или бессознательно избегать использования возможностей вторжения в новые области. Если довести эту мысль до конца, то боязнь новых сфер деятельности может кончиться катастрофой. Адаптация к новому и сложному, очевидно, никогда не будет простым делом. Нельзя исключить опасность неудачи из-за принятия плохого решения. Однако во многих случаях руководитель в состоянии существенно повысить вероятность правильного выбора, подходя к решению рационально.

Главное различие между решениями рациональным и основанным на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

Этапы рационального решения проблем.

Решение проблем, как и управление, - процесс, ибо речь идет о нескончаемой последовательности взаимосвязанных шагов. Руководитель заботится не столько о решении как таковом, сколько обо всем, связанным и проистекающим из него. Для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов.

Первый шаг на пути решения проблемы - определение или диагноз, полный и правильный. Существуют два способа рассмотрения проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Т.е. вы узнаете о проблеме потому, что не случается то, что должно было случиться. К примеру мастер может установить,

что производительность его участка ниже нормы. Это будет реактивное управление, его необходимость очевидна.

Как проблему можно рассматривать также потенциальную возможность. Например, активный поиск способов повышения эффективности какого-то подразделения, даже если дела идут хорошо, будет упреждающим управлением. В этом случае кое-что можно сделать либо для улучшения хода дела, либо для извлечения выгоды и представляющейся возможности.

Полностью определить проблему зачастую трудно, поскольку все части организации взаимосвязаны. Работа управляющего маркетингом, например, влияет на работу управляющего по сбыту, мастеров на производстве, отдела исследований и разработок и любого другого человека в компании. В крупной организации могут быть сотни таких взаимозависимостей. Правильно определить проблему - значит наполовину решить ее, но это трудно применимо к организационным решениям. В результате диагноз проблемы сам по себе часто становится процедурой в несколько шагов с принятием промежуточных решений.

Первая фаза в диагностировании сложной проблемы - осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей. Существуют некоторые общие симптомы болезни организации - низкие прибыль, сбыт, производительность и качество, чрезмерные издержки, многочисленные конфликты в организации и большая текучесть кадров. Обычно несколько симптомов дополняют друг друга. Чрезмерные издержки и низкая прибыль, к примеру, часто неразлучны. Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде. Общий симптом типа низкой рентабельности обусловлен многими факторами. Поэтому, руководитель должен глубоко проникнуть в суть для выявления причин неэффективности организации. Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю (относительно организации) информацию. Такую информацию можно собирать на основе формальных методов, используя, например, вне организации анализ рынка, а внутри нее - компьютерный анализ финансовых отчетов, интервьюирование, приглашение консультантов по управлению или опросы работников. Информацию можно собирать и неформально, ведя беседы о сложившейся ситуации и делая личные наблюдения. Увеличение количества информации не обязательно повышает качество решения.

Информация бывает релевантная и неуместная. Релевантная информация - это данные, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели и периода времени. Поскольку релевантная информация - основа решения, необходимо добиваться ее максимальной точности и соответствия проблеме. Если работники считают, например, что руководство склонно видеть причину неприятностей в них, они сознательно или бессознательно представят информацию, более благоприятно освещающую их позиции.

Когда руководитель диагностирует проблему с целью принятия решения, он должен отдавать себе отчет в том, что именно можно с ней сделать. Многие возможные решения проблем организации не будут реалистичными, поскольку либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации принятых решений. Кроме того, причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы - такие, как законы, которые руководитель не властен изменить. Ограничение корректирующих действий сужают возможности в принятии решений.

Руководитель должен определить суть ограничений и только потом выявлять альтернативы. Если этого не сделать, как минимум, будет впустую потеряна масса времени. Еще хуже, если будет выбрано нереалистичное направление действий. Естественно, это усугубит, а не разрешит существующую проблему. Ограничения варьируются и зависят от ситуации и конкретных руководителей. Некоторые общие ограничения - это неадекватность средств, недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт; неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам; потребность в технологии, исключительно острая конкуренция; законы и этические соображения. Существенным ограничителем всех управленческих решений является определяемое высшим руководящим звеном сужение полномочий всех членов организации. Т.е. менеджер может принимать или осуществлять решение только в том случае, если высшее руководство наделило его эти правом.

Руководителю также необходимо определить стандарты по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора- критерии принятия решений. Они выступают качестве рекомендаций по оценке решений. Например, принимая решение о покупке автомобиля, можно ориентироваться на критерии стоимости, экономичности, вместимости, привлекательности и хороших характеристик с точки зрения обслуживания.

## 2.2. Связь функции управленческого решения с функциями менеджмента

Функции принятия решений очень тесно взаимосвязаны с процессом принятия управленческих решений. Эту взаимосвязь очень легко себе представить, поразмыслив над негативными последствиями, которые могут быть связаны с тем, что какой-либо функции не было уделено надлежащего внимания, или с тем, что был произвольно изменен порядок функций. В случае если выбранный вариант, после принятия на его основе соответствующего решения, не приводит к достижению желаемого результата, то здесь менеджер, ответственный за принятие решения по данному вопросу, может обратиться к любому из «подпроцессов»: корректирующее действие, возобновление поиска альтернативных вариантов или переосмысление первоначальной задачи или цели.

3. Каждая управленческая функция связана с несколькими общими, жизненно важными решениями, требующими претворения в жизнь.

Таблица 1.

### Решения, типичные для функций управления

Планирование
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какова наша сверхзадача или природа нашего бизнеса?</li> <li>2. Какими должны быть наши цели?</li> <li>3. Какие изменения происходят во внешнем окружении и как они отражаются и могут отразиться в будущем на организации?</li> <li>4. Какие стратегию и тактику следовало бы нам выбрать для достижения поставленных целей?</li> </ol>
Организация деятельности
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каким образом следует структурировать работу организации? Как целесообразно укрупнить блоки выполняемых работ?</li> <li>2. Как скоординировать функционирование этих блоков, чтобы оно протекало гармонично и не было противоречивым?</li> <li>3. Принятие каких решений на каждом уровне организации следует доверять людям, в частности руководителям?</li> <li>4. Следует ли нам изменять структуру организации из-за изменений во внешнем окружении?</li> </ol>
Мотивация

1. В чем нуждаются мои подчиненные?
2. В какой мере эти потребности удовлетворяются в ходе деятельности, направленной на достижение целей организации?
3. Если удовлетворение работой и производительность моих подчиненных возросли, то почему это произошло?
4. Что можем мы сделать, чтобы повысить уровень удовлетворенности работой и производительность подчиненных?

#### Контроль

1. Как нам следует измерять результаты работы?
2. Как часто следует давать оценку результатов?
3. Насколько мы преуспели в достижении наших целей?
4. Если мы недостаточно продвинулись к поставленным целям, то почему это случилось и какие коррективы следовало бы внести?

#### Контрольные вопросы:

1. Функции принятия решений
2. Раскройте сущность управленческих решений в каждой функции менеджмента
3. Роль функций управленческого решения в менеджменте организации

### Тема 3. Классификация управленческих решений

#### 3.1. Понятие классификации управленческих решений

Любая теория начинается с классификации объекта исследования, т.е. выделения однотипных групп. В результате была составлена следующая классификация управленческих решений:

- *по функциональной направленности*: планирующие, организующие, активизирующие, координирующие, контролирующие, информирующие;
- *по организации*: индивидуальные, коллегиальные (групповые) и корпоративные;
- *по причинам*: ситуационные, по предписанию, программные, инициативные, сезонные;
- *по повторяемости выполнения*: однотипные, разнотипные и инновационные (нет альтернатив);
- *по масштабам воздействия*: общие и частные;
- *по времени действия*: стратегические, тактические и оперативные;
- *по прогнозируемым результатам*: с определенным результатом, с вероятностным исходом;
- *по характеру разработки и реализации*: уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные;
- *по методам переработки информации*: алгоритмические, эвристические;
- *по числу критериев*: однокритериальные, многокритериальные;

- по направлению воздействия: внутренние и внешние;
- по глубине воздействия: одноуровневые и многоуровневые;

### 3.2. Различные подходы к классификации управленческих решений

Таблица 2.

Существующие критерии классификации управленческих решений:

Критерии классификации	Виды управленческих решений
По сроку действия последствий решения	Долгосрочные, Среднесрочные, Краткосрочные
По частоте принятия	Одноразовые (случайные), Повторяющиеся
По широте охвата	Общие (для всех сотрудников), Узкоспециализированные
По форме подготовки	Единоличные, Групповые, Коллективные
По сложности	Простые, Сложные
По жесткости регламентации	Контурные, Структурированные, Алгоритмические

#### Классификация решений по субъектно-объектному признаку

Ведущее место среди субъектов управленческих решений занимает государство.

Решения, принимаемые государством, охватывают все общество в целом, все его сферы и регулируют поведение всех без исключения классов, социальных слоев, групп и отдельных граждан.

Законы выступают в качестве высшей формы права, обладают наивысшей силой и регулируют наиболее важные общественные отношения.

Акты верховных и местных выборных органов – основа для правотворческой деятельности всех органов и организаций.

Акты органов государственного управления – это акты, принимаемые ими в процессе исполнительно-распорядительской деятельности на основе и во исполнение законов и иных актов представительных органов, организаций, должностных лиц и граждан, а также на возникновение, изменение и прекращение конкретных административно-правовых и иных отношений.

Решения, принимаемые субъектом, который одновременно выступает и как объект. Сюда относятся решения, принимаемые на началах общественного самоуправления. В настоящее время этот процесс интенсивно развивается, особенно в связи с акционированием и общим повышением роли производственного коллектива.

#### Классификация решений по степени определенности ситуации

**Определенность.** Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора.

Примером определенного решения является то, что руководитель, по меньшей мере на ближайшую перспективу, точно может установить, какими будут затраты на производство определенного изделия, поскольку арендная плата, стоимость материалов и рабочей силы известны или могут быть рассчитаны с высокой точностью.

**Неопределенность.** Решения принимаются в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Неопределенность характерна

для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности. Во-первых, попытаться получить дополнительную информацию и еще раз проанализировать проблему. Руководитель сочетает эту дополнительную информацию и анализ с накопленным опытом, способностью к суждению или интуицией, чтобы придать ряду результатов субъективную или предполагаемую вероятность. Вторая возможность – действовать или интуицией и сделать предположение о вероятности событий. Это необходимо, когда не хватает времени на сбор дополнительной информации или затраты на нее чересчур высоки.

Риск. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого результата известна. Вероятность определяется как степень возможности свершения данного события и изменяется от 0 до 1. Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна единице. В условиях определенности существует лишь одна альтернатива.

Наиболее желательный способ определения вероятности – объективность. Вероятность объективна, когда ее можно определить математическими методами или путем статистического анализа накопленного опыта. Например: монета ложится «решкой» в 50% случаев. Вероятность будет определена объективно, если поступит достаточно информации для того, чтобы прогноз оказался статистически достоверным. Например, монета может лечь «орлом» вверх 10,20 и большее число раз в серии.

Во многих случаях организация не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности, однако, опыт подсказывает, что именно может, скорее всего, случиться с высокой достоверностью. В такой ситуации руководитель может использовать суждение о возможности свершения альтернатив с той или иной субъективной или предполагаемой вероятностью. Например, ставки на скачках, которые делаются до начала забегов.

Люди располагают информацией и опытом – они знают, как выступала лошадь в других соревнованиях – но этого недостаточно для установления объективной вероятности.

### **Классификация решений по форме**

Преобладающей формой являются письменные решения. Это форма решений позволяет внести тот элемент стабильности, упорядоченности и фиксации информации, без которого немислимо управление.

Тем не менее, важное место занимают и устные решения, которые в деятельности управленческого и производственного аппарата составляют наиболее оперативную ее часть. Подобные решения могут касаться важных вопросов и должны подкрепляться ответственностью за исполнение.

Еще одной формой решений являются решения, применяющиеся в автоматизированных системах. Это кодированные решения, которые наносятся на специальные документы, перфокарты, различные магнитные носители.

### **Классификация решений по характеру целей и длительности действий**

Стратегические решения. Такие решения обычно касаются коренных проблем. Они принимаются в масштабе объекта управления и выше, рассчитаны на длительный отрезок времени, на решение перспективных задач.

Стратегические цели – это цели, предусматривающие решение масштабных проблем и относятся к компании в целом.

Стратегические решения являются наиболее важными решениями. Они особенно значимы для конкурентоспособности и имеют высокую цену последствий. Такие решения связаны с существенными преобразованиями организации (смена технологии, смена целей, обновление персонала).

Тактические решения. Такие решения, как правило, обеспечивают реализацию стратегических задач. По времени они не превышают одного года.

Тактические цели – это задачи, предусматривающие решение частных проблем, намечаемые менеджерами среднего звена и описывающие шаги, прохождения которых требуют стратегические цели организации.

Оперативные решения. Такие решения связаны с осуществлением текущих целей и задач. По времени они рассчитаны на период, не превышающий месяца.

Операционные цели – это задачи, предусматривающие решения текущих вопросов, намечаемые менеджерами нижнего звена и описывающие действия, необходимые для достижения тактических и стратегических целей.

### **Классификация решений по их месту и функциям в процессе управления**

Оценка обстановки (внешних условий) обычно связывается с подготовкой определенного действия, но в то же время является самостоятельной задачей. Оценить обстановку только путем умозаключения на основании суждений, содержащихся в исходной информации, невозможно. Обычно нет полной гарантии правильного распознавания истинного положения дел и обстоятельств. Оценка обстановки сама по себе содержит все основные признаки подготовки и принятия решения.

Принятие решения о том, какую информацию следует считать истинной, называют информационным решением. Информационное решение предполагает преобразование информации в такую форму, которая в наибольшей степени соответствует конкретной задаче управления.

Например, руководителю предприятия в течение некоторого времени поступает самая разнообразная информация о состоянии работ на различных участках. В результате обработки этой информации и сопоставления ее с более ранней информацией, руководитель вырабатывает свое представление о производственной ситуации, то есть составляет ее мысленную модель. Это и есть информационное решение.

Следующей разновидностью являются организационные решения. Организационное решение – это выбор альтернатив, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Его цель – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

Организационное решение состоит в определении структуры, распределении функций между подразделениями и должностными лицами, установлении подчиненности и схемы взаимоотношений.

Особенностью организационных решений является их ориентация на сравнительно широкий диапазон ситуаций. Даже организации разового назначения могут при выполнении поставленной задачи столкнуться с разнообразными условиями. Поэтому их необходимыми качествами являются адаптивность (способность приспосабливаться к обстановке) и устойчивость к посторонним влияниям.

К наиболее сложным и ответственным относят решения, которые называют технологическими или управленческо-технологическими. Класс технологических решений в производственных организациях включает в себя, в частности: определение цели, установление готовности к производству работ и определение их главного направления, распределения сил, средств и способа производства работ, постановку задач подразделениям.

Наиболее ответственным в классе технологических решений является определение цели, на основании чего строятся остальные элементы решения и критерий эффективности. Цель при этом является не внешним фактором по отношению к технологическому решению, а частью его содержания.

В ряде случаев первоначальная цель, хотя бы и четко сформулированная, претерпевает существенные изменения в процессе подготовки технологического решения, появляются дополнительные цели и подцели.



Технологическое решение всегда задает определенное действие, тогда как организационное действие не связано с конкретным действием, его содержанием и способом осуществления.

### **Классификация решений по алгоритму**

**Запрограммированные решения.** Запрограммированные решения – это есть результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения. Как правило, число возможных альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

Например, инспектор больницы при составлении графика работы медсестер и санитаров может исходить из формулы, требующей определенного соотношения между числом пациентов и обслуживающего персонала. Если правилами больницы предусмотрена одна медсестра на пять пациентов, то решение принимается автоматически – на этаже с 50 пациентами нужно иметь 10 сестер.

Руководителю очень важно иметь уверенность в том, что процедура принятия решений, в самом деле, правильна и желательна. Очевидно, если запрограммированная процедура становится неверной и нежелательной, решения, принятые с ее помощью, будут неэффективными, а руководство утратит уважение своих работников и тех людей вне организации, на которых принимаемые решения сказываются. Более того, в высшей степени желательно сообщить об обоснованиях методологии принятия запрограммированных решений тем, кто этой методологией пользуется, нежели просто предложить ее для употребления.

Неспособность ответить на вопросы, начинающиеся с «почему» в связи с процедурой принятия решений, зачастую порождает напряжение и обижает людей, которые должны применять эту процедуру.

**Незапрограммированные решения.** Решения этого типа требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения.

К числу незапрограммированных можно отнести решения следующего типа: какими должны быть цели организации, как улучшить продукцию, как усовершенствовать структуру управленческого подразделения, как усилить мотивацию подчиненных. В каждой из подобных ситуаций (как чаще всего бывает с незапрограммированными решениями) истинной причиной проблемы может быть любой из факторов. В то же время, руководитель располагает множеством вариантов выбора.

На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде. Скорее всего, они суть крайние отображения некоторого спектра в случае и с повседневными, и с принципиальными решениями.

Почти все решения оказываются где-нибудь между крайними вариантами. Немногие запрограммированные решения настолько структурированы, что личная инициатива лица, принимающего их, целиком исключается. Даже в ситуации самого сложного выбора методология принятия запрограммированных решений может быть полезна.

### **Классификация решений по основаниям**

**Интуитивные решения.** Чисто интуитивное решение – это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже, а понимании ситуации. Просто человек делает выбор. То, что мы называем озарением или шестым чувством, и есть интуитивные решения.

**Решения, основанные на суждениях.** Такие решения иногда кажется интуитивным, поскольку логика их не очевидна. Решение, основанное на суждении, – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных

вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом.

Например: мы делаем выбор, что изучать – программу обучения управлению или программу обучения бухгалтерскому учету, мы, скорее всего, примем решение на основе суждения, исходя из опыта вводных курсов по каждому предмету.

Суждение как основа организационного решения полезно, поскольку многие ситуации в организациях имеют тенденцию к частому повторению. В этом случае ранее принятое решение может сработать снова не хуже, чем прежде.

Поскольку решение на основе суждения принимается в голове руководителя, оно обладает таким значительным достоинством, как быстрота и дешевизна его принятия.

Рациональные решения. Главное различие между решениями рациональным и основанным на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

### **Классификация решений по содержанию задачи принятия решений и степени охвата объекта управления**

По признаку содержания задачи принятия решений различают: экономические, организационные, технические, технологические, политические. Сфера их деятельности обуславливает специфические требования к принимаемому решению.

В зависимости от степени охвата объекта, в отношении которого принимается решение, выделяют следующие решения:

- общие, охватывающие весь объект и затрагивающие, как правило, жизненно важные стороны его деятельности;
- частные, касающиеся отдельных сторон деятельности;
- локальные, принимаемые в отношении какого-либо отдельного элемента организационно-экономической системы (например отдела, цеха). Эти решения не затрагивают деятельность всей системы, однако для коллектива той подсистемы, в отношении которой они принимаются, они могут носить характер общих или частных решений.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Для чего необходима классификация различных понятий?
2. Перечислите признаки классификации управленческих решений
3. Приведите примеры по различным классификациям управленческих решений

## **Тема 4. Условия и факторы качества управленческих решений**

### **4.1. Понятие качества управленческих решений**

Качество управленческого решения возможно и необходимо оценивать еще на стадии его принятия, не дожидаясь получения фактического результата, используя для этого совокупность характеристик, выражающих основные требования к решению.

Качество управленческого решения - это степень соответствия параметров выбранной альтернативы решения определенной системе характеристик, удовлетворяющая его разработчиков и потребителей и обеспечивающая возможность эффективной реализации.

Существует показатель косвенно оценивающий качество принятых управленческих решений через количество выполненных решений:

$$K_k = (P_v - P_n / P_n) * 100, \text{ где}$$

Кк - коэффициент качества управленческих решений;  
Рп - количество принятых управленческих решений;  
Рв - количество выполненных управленческих решений;  
Рн - количество выполненных некачественных решений.

Факторов, влияющих на качественный уровень управленческих решений, может быть множество.

Их условно можно разделить на две группы:

1) **ситуационного характера**, связаны с осознанием проблемы, альтернатив её решения и их последствий. К данной группе относятся изучение ситуации, анализ и прогнозы, используемые методы, организация управления и т.д.

2) **поведенческого характера** в процессе разработки решений: мотивы, ценностные ориентации, уровень требований, готовность идти на риск лиц разрабатывающих и принимающих решения.

Факторы первой группы действуют на этапе, предшествующем принятию решений и способствуют формулированию проблемы.

Факторы второй группы проявляются в поведении руководителя и его сотрудников в ходе разработки управленческого решения.

#### 4.2. Условия и характеристики качества управленческих решений

К числу характеристик качества следует отнести:

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

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

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

Научная обоснованность решения обеспечивается следующими основными факторами:

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

**Непротиворечивость** - еще одно важное требование к качеству управленческих решений. Оно должно исходить от непосредственного руководителя, должно быть точным, ясным, не допускающим разночтений и несогласованности с ранее принятыми решениями. Если новое решение не соответствует принятому ранее, то последнее следует отменить или оговорить процедуру его реализации в изменившихся условиях, дать указания, как согласовать новое решение с прежним. В противном случае исполнители будут по собственному усмотрению выполнять любое из противоречивых решений, произвольно толковать как старое, так и новое решение, уходить от исполнения указаний или выполнять их недобросовестно.

**Своевременность.** Качество решения многих проблем очень часто определяется его своевременностью. Даже оптимальное решение, рассчитанное на получение наибольшего экономического эффекта, может оказаться бесполезным, если будет принято поздно. Более того, оно может даже принести определенный ущерб. Таким образом, фактор времени оказывает существенное влияние на содержание управленческого решения.

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

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

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

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

#### **4.3. Свойства качественных решений**

Эффективность, конечный результат управленческой деятельности, во многом обусловлено качеством принимаемых решений. Лучшим можно считать решение, в процессе выполнения которого будет минимальное число корректировок. В свою очередь потребность в коррекции решений будет меньшей, если они тщательно подготовлены, если максимально большое число возможных ситуаций окажутся прогнозируемыми и найдут отражение в подготовке вариантов решения.

Все это требует соблюдения ряда определенных условий.

1. Сбалансированность обязанностей и прав — необходимая предпосылка качества управленческих решений. Одной из распространенных ошибок в практике управления является несоответствие служебных обязанностей правам принятия решений у низовых руководителей. Возлагая ответственность за выполнение определенных обязанностей на руководителей нижестоящих ступеней, руководитель вышестоящего уровня должен предоставить им и необходимые Полномочия в рамках данной ответственности. Формула в данном случае проста: ответственность равна полномочиям.

2. Решение в системе управления должно приниматься, как правило, на том уровне, где возникла ситуация, проблема, и по возможности тем лицом (звеном управления), которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу. Получив информацию, руководитель должен принять соответствующее решение и организовать его исполнение. Чем дальше от участка, которого касается данное решение, тем выше затраты на его принятие. Каждое звено управления должно заниматься своим делом, решать вопросы, входящие в их компетенцию.

3. Каждый руководитель, которому передается ответственность, должен четко знать, перед кем и за что он ответствен. Подобное требование всегда должно увязываться с четким определением линий подчинения. Единство распорядительства - одно из важнейших принципов научного управления. Необходимо, чтобы решение, распоряжение исполнителю исходило от непосредственного руководителя.

4. Непротиворечивость, строгая согласованность - еще одно важное требование к качеству управленческих решений. Оно должно исходить от непосредственного руководителя, должно быть точным, ясным, не допускающим разночтений и несогласованности с ранее принятыми решениями. Если новое решение не соответствует принятому ранее, то последнее следует отменить или оговорить процедуру его реализации в изменившихся условиях, дать указания, как согласовать новое решение с прежним. В противном случае исполнители будут по собственному усмотрению выполнять любое из противоречивых решений, произвольно толковать как старое, так и новое решение, уходить от исполнения указаний или выполнять их недобросовестно.

5. Решение будет обоснованным, если оно принято на основе достоверной информации и если для его реализации имеются реальные возможности. Если решение не обосновано и для его осуществления еще не созрели необходимые условия, то оно заведомо невыполнимо или его проведение в жизнь вызовет экономические или моральные потери. Ничто так не расхолаживает людей, как факты непродуманных решений, ведущих к тому, что впустую растрачиваются труд, созданные ценности.

6. Конкретность - еще одно важное требование к качеству решения независимо от того, относится ли оно к учреждению в целом или к отдельным объектам и процессам в его рамках.

7. Управленческое решение должно быть полномочным, т.е. приниматься органом или лицом, имеющим право принять решение. Полномочия делают это решение обязательным.

8. Решение должно быть своевременным, приниматься с учетом требований времени и конкретных условий.

9. Управленческие решения должны быть гибкими, подвижными. Принимать их нужно тогда, когда в них ощущается настоятельная необходимость, а вместе с тем и отменять, если они не соответствуют обстановке; решения следует корректировать соответственно изменениям, происходящим в объекте и субъекте управления.

#### **4.4. Параметры, определяющие качество принимаемого управленческого решения**

К основным параметрам качества управленческих решений относят:

- степень энтропии проблемы, т.е. ее количественной неопределенности. При формулировании проблемы преимущественно качественными характеристиками, степень энтропии приближается к нулю. Если же все показатели проблемы выражены количественными показателями, то степень энтропии приближается к единице;

- уровень риска вложения инвестиций или использования каких либо ресурсов;
- показатель вероятности реализации решения с точки зрения качества, затрат и сроков;
- степень соответствия теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была построена, или степень точности прогноза.

В процессе разработки и принятия управленческого решения очень важно создать условия обеспечения его высокого качества и эффективности.

К таким условиям относятся:

- пользование научных подходов менеджмента при разработке управленческого решения;
- учет воздействия экономических законов на эффективность управленческих решений;
- применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования управленческих решений;
- структурирование проблемы и построение дерева целей;
- обеспечение многовариантности решений;
- обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений;
- правовая обоснованность принимаемых управленческих решений;
- создание и обеспечение работы системы ответственности и мотивации качественного и эффективного управленческого решения;
- наличие или создание механизма реализации управленческого решения.

Выполнение на практике перечисленных условий обеспечения качества управленческих решений очень трудоемко и дорогостояще. Поэтому выполнение полного их объема целесообразно только для рациональных управленческих решений по дорогостоящим объектам (проектам). В последнее время все более проявляется тенденция к увеличению количества учитываемых условий на основе автоматизации процесса управления.

#### **Условия качества УР:**

1. Знание реальных тенденций развития управляемого объекта;
2. Владение методами использования складывающихся тенденций в деятельности организации;
3. Ориентация в системе развития экономики страны в целом;
4. Определение задач вытекающих из этой системы для управляемого объекта;
5. Четкое представление о состоянии объекта, внешней среды, тенденциях их развития;
6. Владение набором методов перевода управляемого объекта из фактического состояния в желаемого и придание ему необходимых направлений развития;
7. Умение своевременно реагировать на изменяющуюся обстановку и новые задачи выдвигаемые рынком экономической политики государства.
8. Структуризация проблемы и построение дерева целей.

Для соблюдения указанных условий руководитель должен располагать информацией, которая поступает от разных источников - внутренних и внешних, приобретает в ходе обучения и переподготовки, накопления опыта. Однако и при хорошо организованном информационном обеспечении принимаются как правильные, так и ошибочные решения.

Повышению их качества способствует предварительное продумывание следующих организационных вопросов:

- 1) где и кто принимает решение;
- 2) типы принимаемых решений на различных уровнях;
- 3) время, необходимое для принятия решений после получения информации;
- 4) система оформления и передачи решения;
- 5) система контроля исполнения принятых решений и проверка их фактической эффективности.

Кто и где должен принимать решения, зависит от существующих прерогатив отдельных подразделений в аппарате управления. Общим правилом при этом является то, что решение должно приниматься в том звене управления, в компетенцию которого входит данный круг вопросов (его выполнение).

## Контрольные вопросы:

1. Понятие качества управленческого решения.
2. Параметры качества управленческого решения.
3. Основные требования, предъявляемые к качеству управленческих решений

## Тема 5. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения

### 5.1. Алгоритм формирования решения

#### Алгоритм формирования решения следующий:

1. Вначале руководитель или специалист ведет поиск в базе данных аналогичных версий развития целей, ситуаций и проблем, вариантов реализованных решений и полученных при этом результатов.
2. Если найденная версия полностью совпадает с имеющейся, то руководитель без изменений использует набор мероприятий, составляющий найденное решение.
3. Если версия отличается лишь несущественными элементами, то руководитель принимает найденный вариант решения за основу и вводит необходимые коррективы.
4. Если похожей версии нет, то руководитель или специалист должен взяться за разработку нового решения.

Все методы принятия решений можно объединить в три группы:

**Неформальные** (эвристические) методы принятия решений основываются на аналитических способностях лиц, принимающих управленческие решения. Это теоретическое сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. В большей части такие методы базируются на интуиции менеджера. Их преимущество - решения принимаются оперативно, недостаток - не гарантируют от выбора ошибочных (неэффективных) решений, т.к. интуиция иногда может и подвести.

Основной момент **в коллективных методах** - это определение круга лиц, участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются руководители и исполнители. Главными критериями формирования группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы могут быть различными.

В основе **количественных методов** лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки (с помощью ЭВМ) больших массивов информации. В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

- а) линейное моделирование - используются линейные зависимости;
- б) динамическое программирование - введение дополнительных переменных в процессе решения задач;

в) вероятностные и статистические модели - реализуются в методах теории массового обслуживания;

г) теория игр - моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать несовпадение интересов различных подразделений;

д) имитационные модели - позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.

## 5. 2. Творческие методы

Научные исследования творчества широко проводятся с 50-х годов, прежде всего в Америке. При этом среди прочего выявлено, что креативность имеет, скорее всего, нормальное распределение, т.е. большинство людей имеют "среднюю степень" креативности, а очень творческие и очень нетворческие люди встречаются редко. Другой результат исследований - интеллект и креативность в целом слабо связаны друг с другом, однако, по всей видимости, высокая креативность зачастую связана с высоким интеллектом.

Эмпирические исследования, посвященные особенностям личности креативных людей, показали, что для них часто характерны следующие признаки:

- независимость от общества и других мнений;
- упорство;
- мотивированность;
- готовность к риску;
- доверие к собственному мнению;
- интеграция предположений, инстинктов и чувств при принятии решений;
- выраженное чувство юмора;
- стремление к доминированию;
- образная речь;
- выраженное чувство ответственности;
- интерес к обмену мнениями и межпрофессиональным взаимосвязям.

Для поддержания творческих процессов, раскрытия творческого потенциала личности и группы используются различные творческие методы. Такие методы должны побуждать людей к поиску неожиданных, творческих решений проблем.

Истоки творческих методов находятся в идее метода "мозгового штурма", который был разработан в 30-х годах американским рекламным деятелем Осборном. Этот метод стимулирования группового поиска идей открыл победный путь для творческих методов в Америке и Европе. Развитие других методов, таких, как морфология и синектика, привело к середине 70-х годов к выраженной "творческой эйфории".

Высокое значение творческих методов для раскрытия потенциала людей было подтверждено в ходе проведенного в 1981 г. в ФРГ опроса. Из 300 участвующих в опросе предприятий 61,2% оценили значение творческих методов (прежде всего для планирования новых продуктов) как важное или очень важное.

В целом применение творческих методов опирается на ряд принципов. В области организации их применения особенно учитываются следующие:

- для применения творческих методов необходимо создать атмосферу равноправия участников и их независимости от внешних влияний. Для каждого участника творческого совещания необходимо создать пространство для размышлений, поиска идей, свободное от иерархических и статусных соображений, страха и критики;
- применение большинства методов в группах нацелено на то, что члены команды (возможно, состоящей из представителей различных дисциплин и направлений) будут взаимно стимулировать друг друга на поиск и развитие идей.

Все творческие методы в соответствии с процессом их проведения можно подразделить на две группы (табл.3).

Таблица 3.



## Классификации творческих методов принятия управленческих решений

Систематико-логические	Интуитивно-творческие
<p>Основываются на планомерной разработке идей.</p> <p>Суть: исходная проблема разделяется на подпроблемы, которые рассматриваются отдельно. Общее решение находится путем комбинации частичных решений.</p> <p>Примеры: морфология, метод систематизированной интеграции элементов решения.</p> <p>Об этих методах часто говорят, что они не являются в подлинном смысле творческими, поскольку базируются на аналитическом мышлении. Это возражение неправомерно, так как эти методы содержат значительную часть креативных элементов, которые подразумевают наряду с логическим комбинационным мышлением наличие фантазии и творчества.</p>	<p>Должны в первую очередь вести к преодолению привычных стандартов мышления.</p> <p>Суть: сознательно отвергая систематизацию и логику, отдаляясь мысленно от решаемой проблемы, требуется достичь стимулирования творческих процессов.</p> <p>Характеризуются спонтанностью возникновения идей, взаимными ассоциациями и стимулированием участников, проведением аналогий.</p> <p>Примеры: "мозговой штурм", метод 635, синектика, бионика и др.</p>

### 5. 3. Метод систематизированной интеграции элементов решения

Поскольку отдельный работник обычно не в состоянии дать идеи для решения всех аспектов проблемы, имеет смысл интегрировать сильные стороны многих работников. На этом основывается метод систематической интеграции элементов решения. Для использования творческого потенциала работников здесь объединяются преимущества индивидуальной и групповой работы. Идея метода была разработана Шликсуппом, который отталкивался от творческих приемов групповой работы. Основная область применения метода - сложные проблемные ситуации, решение которых должно быть инновативным и групповым.

Метод реализуется в рамках совещания, в котором участвуют, как правило, от 5 до 7 человек. Совещание обычно продолжается примерно полдня. Для наглядности, как и при метапланировании, применяются проекторы и специальные доски. Метод реализуется в такой последовательности:

- каждый участник около 20 мин индивидуально разрабатывает возможное решение;
- для приведения решений участников в наглядную форму доска делится на части: индивидуальное решение участников; особенно удачное (в процессе обсуждения); интегрированное решение;
- затем (в любой последовательности) первый участник разъясняет свое решение и заносит его на первую часть доски;
- прочие участники обсуждают предложение и отмечают его сильные стороны на второй части доски;
- затем то же происходит со вторым участником;
- после этого группа пытается скомбинировать положительные стороны обоих предложений и развить интегрированное решение, объединяющее преимущества. Если это удалось, решение фиксируется на третьей части доски. Если нет - оба предложения остаются, пока их не удастся скомбинировать с последующими;
- в завершение группа пытается найти дополнительные идеи, произвольно комбинируя предложения, не нашедшие применения в интегрированных решениях.

Существенное преимущество метода заключается в том, что в результате его применения формируются сложные решения проблемы с более высоким уровнем зрелости, чем в случае применения чисто групповых методов. Позитивное ощущение успеха обеспечивается тем, что все предложения обсуждаются с позитивно-конструктивной точки зрения, и, как правило, хотя бы частично становятся элементом общего решения. Следует отметить, что важной предпосылкой успешного применения метода является наличие у участников способности к групповой работе и наличие опытного ведущего.

#### **5. 4. Метод "Мозговой штурм"**

Этот метод известен в самых широких кругах. Однако, с ним больше знакомы инженеры, изучавшие эвристические методы творчества. Эвристика имела шумный успех в романтические 60-е, когда очень многим казалось, что за ближайшим историческим поворотом человечество ожидает благоденствие, материальную часть которого ваяют бородастые "физики", а духовную составляющую - неистовые романтики-лирики.

Метод мозгового штурма появился в США в конце 30-х годов, а окончательно оформился и стал известен широкому кругу специалистов с выходом в 1953 году книги А. Осборна "Управляемое воображение", в которой раскрывались принципы и процедуры творческого мышления. Осборн предположил, что рождение новых, нестандартных идей "тормозит" особенность человеческого сознания, которая проявляется в подсознательном желании "подвергать критике" любую идею. Иначе говоря, в любом из нас таится персональный "цензор", отсеивающий идеи по принципу "пройдет - не пройдет", отталкиваясь при этом от собственных понятий об "общепринятых нормах" предшествующего личного и общественного опыта, субъективных представлений о "рациональном и иррациональном". Кроме того, каждый из нас, выдвигая ту или иную идею, опасается попасть под критический обстрел коллег, начальства, подчиненных, всех тех, кого так или иначе может заинтересовать наша творческая инициатива. Отталкиваясь от подобных выводов, Осборн предложил удивительно простой подход - разделить во времени и пространстве два процесса: генерирование идей и критический анализ идей. При этом идеи рождаются группой "генераторов" и теряют свое "персональное" авторство, становясь плодом коллективного творчества. По Осборну, это помогает высвободить творческий потенциал сознания любого из нас, не скованного страхом попасть "под ножницы цензора".

Словосочетание, предложенное А. Осборном - brain-storming допускает несколько вариантов перевода. В настоящее время наиболее распространенным названием данного метода является "мозговой штурм". Распространены также варианты перевода: "мозговая атака", "конференция идей". Чтобы лучше понять суть предложенного Осборном метода, приведем несколько близких переводов. В словаре Гальперина переводится как: припадок безумия; блестящая идея, великолепный план; бредовая мысль, идея.

Давно было замечено, что критика и даже боязнь критики является существенным препятствием в процессе творческого мышления. Чтобы устранить препятствия, вызываемые боязнью критики, А. Осборн предложил разделить во времени процессы генерирования идей и их критической оценки и проводить оба процесса разными людьми.

Для участия в этапе генерации идей целесообразно привлекать людей, отличающихся хорошими творческими способностями, большой скоростью мыслительных процессов, легкостью включения в новые ситуации, гибкостью, способностью быстро переключать внимание с одного аспекта на другой. Умение отойти от привычных установок и психологических "тормозов" позволяет расширить область возможностей каждого из участников штурма. Снятие давления предыдущего профессионального и житейского опыта повышает чувствительность к очень слабым ассоциациям, на основе которых рождаются неожиданные, оригинальные, а иногда - шокирующие творческие находки.

Роль ведущего при проведении мозгового штурма многозначна и трудна. Здесь бушуют страсти, перехлестывающие через край нормального понимания. Вероятно, именно поэтому Осборн предлагал выбирать ведущих среди лиц, обладающих высокой творческой активностью

в сочетании с доброжелательностью по отношению к идеям, высказанным другими людьми. Кроме того, ведущий должен органично сочетать в себе качества генератора и аналитика идей. Важнейшими его качествами являются скорость реакции, богатство ассоциативных связей, легкость генерирования идей в сочетании с хорошими аналитическими способностями, чувством юмора. Важнейшая обязанность ведущего - фиксировать выдвигаемые идеи - на бумаге, доске или с помощью технических средств записи.

Западные специалисты считают наилучшим способом мозгового штурма так называемый **метод I-G-I** (индивид - группа - индивид).

К участникам штурма обращаются с просьбой разработать исходные идеи. Для этого в одной комнате собираются 4-7 человек. Участникам не разрешено разговаривать друг с другом - вначале идет индивидуальная работа. Ведущий представляет стратегию позиционирования, которая должна лежать в основе творческих идей, а затем действует как наблюдатель. На первом этапе участники получают два указания:

- 1) выдавать количество, а не качество;
- 2) выдать не менее 10 решений (на каждое дается не более 15 минут).

Ведущий собирает изложенные на бумаге идеи и воспроизводит их на экране проектора или на доске. Далее начинается этап группового обсуждения по следующему сценарию: каждый автор кратко представляет свою идею, а остальные участники высказывают замечания и пытаются соотнести каждую новую идею с теми, которые уже были заслушаны. После группового обсуждения участники вновь переходят к самостоятельной работе и голосуют за ту идею, которую считают лучшей. Все имеют равное право голоса. В итоге выбираются несколько лучших идей. Можно оценивать их по порядку 1, 2, 3 и так далее до наименее интересной. Получившие наивысшую общую оценку идеи будут переданы на реализацию и тестирование.

Обсуждение по такому сценарию займет не более двух часов. Если потребуется много творческих идей, то, согласно теории случайностей, лучше повторить процедуру I-G-I с новыми участниками. Процедуры мозгового штурма, разумеется, не являются догмой. Количественный состав участников, предъявляемые к ним требования, временные границы проведения штурма, наконец, последовательность и цикличность процедур и этапов можно менять при условии ясного видения ситуации и осознания механизмов управления ею.

"Мозговой штурм" применяется, прежде всего, там, где требуется выработка новых концепций, не применим логический, рутинный подход.

Как показывают эмпирические исследования, преимуществом правильно организованного "мозгового штурма" является то, что его результаты как в качественном, так и в количественном аспекте во много раз превосходят результаты обычных совещаний по решению проблем. Успешное применение метода зависит, однако, от готовности участников отказаться от привычных схем мышления и "высвободить" свою творческую энергию.

## 5.5. Метод Дельфы

Метод получил название от греческого города Дельфа, прославившегося жившими там мудрецами-предсказателями. Метод Дельфы - это много-туровая процедура анкетирования. После каждого тура данные дорабатываются, а полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур проводится без аргументации, во втором - отличающийся от других ответ аргументируется (изменить оценку может эксперт). После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

Модификация этого метода - Японская, т. н. кольцевая система принятия решений - "кингисэ", суть которой в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И

если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих принципов:

а) принципа большинства голосов - выбирается то решение, которое имеет наибольшее число сторонников;

б) принципа диктатора - за основу берется мнение одного лица группы. Этот принцип характерен для военных организаций, а также для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах;

в) принципа Курно - используется в том случае, когда коалиций нет, т.е. предлагается число решений, равное числу экспертов. В этом случае необходимо найти такое решение, которое бы отвечало требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности;

г) принцип Парето - используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели;

д) принцип Эджворта - используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение. Зная предпочтения коалиций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу.

## **5.6. Метод 635**

Метод 635 объединяет в себе основные принципы метода "мозгового штурма" и Дельфы. Данный метод был разработан Рорбахом. Метод, как и все разновидности "мозгового штурма", основывается на развитии и переплетении идей с целью повышения их качества. Метод пригоден для всех ситуаций, где решение должно иметь инновативный характер и принимается коллективно.

Число 635 символически отражает 6 участников совещания, которые в течение 5 мин должны разработать минимум по 3 предложения по решению проблемы. Предложения записываются на бумаге и передаются соседнему участнику по часовой стрелке. После каждой передачи участники снова имеют 5 мин для того, чтобы дополнить или изменить полученные от соседей идеи либо дописать три новые идеи от себя. Заседание заканчивается, когда каждый участник поработал с каждым формуляром.

В идеальном случае продолжительность метода составляет 30 мин, количество полученных идей - 108. Идеи в дальнейшем подвергаются анализу и оценке. Позитивный момент - получение за короткое время большого числа предложений. Проблема заключается в частом дублировании идей, поскольку уже на первом этапе очевидные идеи высказываются многими участниками. Необходимо также исходить из того, что некоторые участники не смогут предложить по 3 идеи за 5 мин. Основной недостаток видится в том, что этот метод менее динамичен и спонтанен, чем, например, метод "мозгового штурма", а также в том, что непосредственная обратная связь и совместная обработка предложений здесь невозможны. Преимущества состоят в том, что метод не выдвигает высоких требований к участникам, нет необходимости в профессиональном управлении и точном протоколировании.

## **5.7. Методы балльной оценки**

Для многих решений характерна необходимость выбора из нескольких альтернатив. Этот выбор подразумевает, что отдельные альтернативы оцениваются по одинаковым критериям и одинаковым способом. Метод балльной оценки является эффективным способом отбора альтернатив, заключается в том, что выбор производится на базе специально отобранных значимых критериев, взвешенных в соответствии с их значением. Метод применяется прежде всего в ситуациях, когда оценка и выбор альтернатив должны производиться на базе многих целевых критериев с различным весом.

Вначале необходимо провести выбор критериев оценки, наиболее важных для данной ситуации. Набор критериев должен отражать весь перечень факторов, определяющих успех реализации альтернатив. Далее, как правило, следует взвешивание критериев, присвоение им весов в соответствии с их значением для принимаемого решения. В дальнейшем альтернативы оцениваются по набору критериев. Оценка производится с помощью шкалы, имеющей от 3 до 10 значений (на практике обычно от 5 до 7). Экстремальные значения шкалы обозначаются, к примеру словами "очень сильно" и "очень слабо". Общая оценка альтернативы производится путем суммирования оценок по отдельным критериям, умноженным на вес соответствующих критериев. В конце выбирается альтернатива с наибольшим суммарным оценочным значением. Она представляет лучшее решение в заданной ситуации.

Метод балльной оценки гибок, применяется во многих областях и для оценки многих объектов. В области маркетинга метод применяется, например, для сравнения идей продуктов, бытовых систем и рекламных носителей.

Наиболее важное преимущество метода заключается в его простоте. Гибкость метода по выбору и взвешиванию критериев обеспечивает ему широкое поле применения. Другое преимущество метода балльной оценки - его наглядность и обзорность, что позволяет принимающему решению проследить весь процесс оценки в деталях и выявить влияние разных ценностных установок.

Существенная проблема метода состоит в зависимости от субъективных мнений лиц, принимающих решение. Так, набор критериев определяет в значительной степени содержательность оценки, только охват всех важных критериев обеспечивает качественную оценку. Другая проблема - определение весов для критериев, которое также основывается на субъективном мнении людей. Наконец, субъективность проявляется и в оценке альтернатив с точки зрения соответствия выбранным критериям.

Еще одна проблема - определение общей выгодности альтернативы путем суммирования индексов. Данный подход вообще является очень спорным, поскольку компенсирует позитивные и негативные аспекты альтернативы, итоговое значение не содержит никаких указаний относительно позитивных или негативных тенденций. Впрочем, с помощью построения профилей можно подвергнуть альтернативы более детальному анализу и тем самым избежать указанной проблемы.

Недостатки метода, а именно субъективность выбора и взвешивания критериев, а также оценки альтернатив могут быть смягчены путем привлечения к процессу оценки многих людей. Ценную помощь в объективизации результатов метода может оказать мета-планирование.

## **5.8. Метод "Дерево решений"**

Многие проблемные ситуации связаны не с одним решением, а предполагают зависимости от сложности наличие многих вытекающих друг из друга и связанных между собой решений. При такой многоступенчатой форме процесса принятия решения говорят о последовательности, или о "цепочке", решений.

Для систематизации и обеспечения наглядности многоступенчатого принятия решений особенно полезным оказывается метод "дерева решений", при котором анализируемая проблема представляется в форме дерева. "Дерево решений" является формальным описанием проблемы и само по себе изначально не содержит никакого решения. Ветви "дерева" представляют различные альтернативы выбора и ситуации среды, разветвления отражают возможные результаты действий, каждому из которых приписывается определенная вероятность возникновения.

Метод "дерева решений" происходит из области исследования операций, где он применяется для оптимизации решений. Оптимизация обеспечивается прежде всего за счет однозначно определяемых вероятностей возникновения каждой альтернативы. Кроме этого, метод "дерева решений" имеет и другие области применения, прежде всего как поддерживающая функция цепочки принятия решений. Эффективность метода в этой области

обеспечивается, прежде всего, за счет структурирования и наглядности многоступенчатых процессов принятия решения. В силу последнего обстоятельства сфера применения метода весьма широка.

Основные сферы применения метода касаются многоступенчатых решений, и в последние годы метод все активнее используется в планировании НИОКР, инвестиций и финансов, снабжения, складского хозяйства и маркетинга.

Существование множества данных и альтернатив обуславливает необходимость выбора действительно существенных для решения альтернатив. Процесс селекции альтернатив требует постоянного сравнения затрат на получение информации, необходимой для оптимизации решения, с затратами, требующимися для получения и обработки этой информации. При использовании метода "дерева решений" следует особо учитывать, что любая дополнительная информация может уменьшить наглядность результатов анализа.

Важной чертой этого метода является сочетание и смена так называемых "разветвлений решения" и "разветвлений ожидания". "Разветвления ожидания" характеризуют возможные сценарии развития ситуации, причем каждому сценарию присваивается определенная вероятность. От первого разветвления решения отходят всегда минимум два новых разветвления, представляющих различные альтернативы действий. Все разветвления одного уровня характеризуют различные состояния среды к определенному моменту времени. Каждая альтернатива действий характеризуется стоимостью реализации. На вершине "дерева" рассчитывается ожидаемый доход по всей соответствующей линии. Путем обратного расчета можно определить лучшую альтернативу действий.

Существенное преимущество метода заключается в том, что он побуждает менеджера к систематизации имеющихся альтернатив решения. Это особенно важно для комплексных проблемных ситуаций, поскольку обеспечивает более структурированное и наглядное общее решение проблемы. При необходимости выбора альтернатив менеджер должен интенсивно проработать проблему, в результате чего возникает лучшее ее понимание.

Один недостаток метода заключается в том, что не все возможные альтернативы могут быть учтены, если требуется обеспечить наглядность и обозримость каждого шага в принятии решения. Другой недостаток - субъективная оценка вероятности наступления событий.

### **Контрольные вопросы:**

1. Понятие модели. Типы моделей
2. Классификация моделей принятия решений по уровням восприятия: рациональная, ограниченной рациональности, политическая.
3. Процесс построения модели: постановка задачи, построение модели, проверка модели на достоверность, обновление. Использование моделей процесса принятия решений.
4. Общие проблемы моделирования.
5. Методы принятия решения как разновидность моделирования и инструмент принятия обоснованного решения.
6. Использование в процессе принятия управленческих решений новейших информационных технологий и корпоративных систем управления.

## **Тема 6. Целевая ориентация управленческих решений**

### **6.1. Понятие и типология целей**

Выбор цели (целеполагание) в процессе выработки и принятия управленческих решений является одним из наиболее ответственных и определяющих элементов всей системы управления и вторым среди основных этапов разработки управленческих решений.

*Цель – это состояние объекта управления, к достижению которого стремится организация, т.е. под целью следует понимать идеальный результат деятельности в будущем. Цель определяет то, ради чего создают систему. При этом цель всегда лежит вне системы. Она отражает реакцию среды на систему. Качество цели определяет успех или неудачу принятого решения.*

#### Типология целей.

Различают три типа организационных целей: *фундаментальные* (официальные), *тактические* (оперативные) и *операционные*.

*Официальные цели определяют* общее назначение организации и декларируются в уставе или положении об организации. Они объясняют необходимость организации для общества, имеют внешнюю направленность и выполняют важную защитную функцию, создавая организации соответствующий имидж.

*Оперативные цели определяют,* чем на самом деле в текущий период занимается организация, и могут не полностью совпадать на конкретный период с официальными целями. Такие цели имеют внутреннюю направленность и призваны мобилизовать ресурсы организации.

*Операционные цели* еще более конкретны и измеряемы, чем оперативные. Они направляют деятельность конкретных работников и позволяют давать оценку их работе.

Первый тип целей называют так же *стратегическими*, два последних – *тактическими*. *Стратегические цели* формируются при определении долгосрочной политики развития организации, а *тактические* – при решении конкретных, как правило, средне- и краткосрочных задач управления.

Выбор целевой ориентации предприятия является весьма актуальной задачей, особенно в современной хозяйственной жизни, отличающейся высоким динамизмом.

Постоянные изменения на рынке вызывают необходимость постановки новых целей, а следовательно, их осуществления, что отражается на характере управленческого процесса. В связи с этим выделяются различные типы управленческого процесса, хотя строгого их соблюдения на практике может и не быть.

Тип управленческого процесса

Роль цели

Особенности управленческих решений

Целевое управление

Определяющая на всех уровнях управления

Специфические решения разового характера

Программное управление

Ориентирующая

Решения по сложным задачам производства с множеством участников, обеспечение детализации заданий и сроков их выполнения (сетевые графики)

Ситуационное управление

Постоянство и ясность, неизменность целей

Стандартность решений

Программно-целевое управление

Основополагающая в целевых программах

Кардинальные, основополагающие решения

Отметим некоторые особенности целевой ориентации при разработке управленческих решений. Определение целей решения задачи вызывает трудность связанную с тем, что только простые решения, как правило, имеют одну цель. В большинстве решений их бывает несколько, причем возможны противоречия между ними. Наряду с новыми бывают цели, которые следует сохранить. Например, решая проблему увеличения объемов производства или снижения затрат, следует помнить об обеспечении качества продукции. В данном случае цель, которую требуется

сохранить, выступает в качестве ограничения. От того, насколько точно сформулирована цель зависит нередко и выбор пути ее достижения. Это обстоятельство имеет и психологический аспект: чем более корректно поставлена цель, тем увереннее действуют исполнители при ее реализации.

При определении целей следует учитывать весь их спектр. Однако от количества целей в значительной мере зависит сложность решения задачи, количество рассматриваемых альтернатив. Целесообразно сокращать количество целей за счет их упрощения и агрегации. Достичь этого можно следующим образом:

во-первых, выявить наличие подцелей для достижения основной и исключить из перечня целей. Например, при установлении главной цели - получение прибыли, снижение себестоимости продукции является подцелью, средством ее достижения;

во-вторых, определить реальность достижения поставленных целей; не отвечающие этому условию цели исключить;

в-третьих, желательно объединить цели, совпадающие по своему содержанию.

Если намечено несколько целей, то выделяется главная, относительно которой осуществляется поиск оптимального решения. При этом устанавливаются ограничения для достижения имеющихся целей. Например, при определении основной цели - повышение качества продукции - должны быть установлены ограничения по другим целям: повышение себестоимости (т. к. невозможен беспредельный ее рост) или трудоемкости выпускаемых решений.

При установлении целей необходимо исходить из общих интересов системы, учитывая возможную противоречивость интересов отдельных подсистем предприятия, выраженную в частных целях. При наличии противоречивости целей такого рода их следует привести к одной шкале измерения и исходить из приоритета более общих целей. Это снимает противоречивость между частными целями и позволяет лучше оценить альтернативные варианты действий. Цель как возможное и реально достижимое состояние объекта управления или отдельных его параметров и решение имеют как сходные признаки, так и отличительные.

Признаки сходства целей и решений: Направленность на позитивные изменения объекта управления; Ориентация на миссию предприятия; Постановка и принятие на всех уровнях иерархии управления; Ресурсное обеспечение; Временные пределы реализации; Присутствие фактора риска; Ответственность за выбор целей и реализацию решений.

Признаки различий целей и решений: Постановка цели - первооснова организации предприятия; Многовариантность решения и однозначность цели; Эффективность целей - ожидаемая в решениях ~ реальная; Риск в целях предельно элиминирован; Возможность корректировки стратегий достижения целей выше, чем решений; Финансирование целей ориентировочно, решений - реально; Выбор цели - творческое дело человека; выбор решения - возможен с применением человеко-машинной системы; Задействованность лиц в реализации решения и выборе цели бывает кардинально различно;

Признаки взаимосвязи целей и решений: Цель - начальный этап выработки решения; Цель - основа контроля за исполнением решения; Цель без решений бесплодна; Решения - механизм реализации целей; Решения - механизм реализации целей; Цели определяют критерии оценки эффективности решений.

Решение – это выбор альтернативы, сознательный выбор из имеющихся вариантов направления действий.

Решение – продукт управленческого труда, а его принятие – процесс, ведущий к появлению этого продукта.

Выбор решения должен основываться на особенностях проблемной ситуации.

В зависимости от подхода к процессу принятия решений выделяются технологии этого процесса. Однако все они выделяют три основных этапа: определение проблемы, выработка решения, выполнение решения. Любая технология характеризуется наличием прямых и обратных связей между этапами. Процесс не будет завершенным и не сработает технология, пока через систему обратной связи не будет засвидетельствован факт реального решения проблемы благодаря сделанному выбору.



Вся ответственность за принятое решение возлагается на руководителя, управленца.

Решение может приниматься на различных уровнях управления, руководитель может непосредственно осуществлять выбор альтернативы, а может и возглавлять коллектив руководителей по выработке и принятию решений. Во втором случае часто возникают проблемы координации политики влиятельных членов этого коллектива, согласования противоречивых интересов. В настоящее время нет практических, конструктивных методов или технологий принятия групповых решений или решений в условиях противодействия при многих активных участниках. Далеки от своего удовлетворительного решения многие относительно более простые проблемы принятия индивидуальных решений. Так, процессы, протекающие в административном аппарате, гораздо сложнее тех, для которых уже разработаны аналитические подходы. Таким образом, выдвинутая нами гипотеза подтвердилась. Однако рассмотрение возникших проблем в строгой логической последовательности дает возможность плодотворно сочетать формальные и эвристические методы в процессе подготовки и принятия решения и добиваться более высокого его качества.

1. Огромную роль играет и имеет основное значение работа консультанта-аналитика. Реальность требует от него сочетания многих качеств: искусства анализа ситуаций, глубоких профессиональных знаний, приемов и методов принятия решений, умения представления рекомендаций, профессиональных навыков в работе с людьми.

## 6.2. Различные подходы к классификации целей

Цели бывают траекторные, точечные и различных *иерархических уровней*.

*Траекторные*, или как их еще называют направляющие, определяют общее направление, в котором должно изменяться состояние управляемого объекта. Например, цель "увеличение прибыли предприятия" лишь направление, в котором организация стремится изменить прибыль, получаемую предприятием.

В то же время, *точечные цели* формируются как стремление достичь вполне конкретного результата. Например, обеспечить прибыль предприятия в текущем году в размере 500 тыс. сом.

*Цели иерархических уровней* определяют генеральную цель 0-го уровня, например, обеспечение производства конкурентоспособной продукции", цели 1-го уровня – "реструктуризация производства", "введение в действие новой технологической линии" и др., цель 2-го уровня – "детализация целей 1-го уровня и т.д. Такой подход к реализации целеполагания получил название метода "дерева целей". Сегодня программно-целевой подход в основе которого лежит использование деревьев целей, является одним из основных методов перспективного планирования.

Так же могут разрабатываться *стабилизационные цели*, определяющие в качестве идеального результата менеджмента:

- удержание параметров объекта управления в некотором допуске оговоренных значений;
- недопущение перехода объекта управления в область недопустимых или неуправляемых состояний.

Стабилизационные цели могут выступать как элемент других типов целей или самостоятельно.

По временному интервалу достижения цели подразделяются на *долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные*. Долгосрочные цели предполагают их реализацию в течение длительного промежутка времени (5 и более лет), среднесрочные – от года до пяти лет, краткосрочные – до одного года. В условиях быстро изменяющихся ситуаций сроки достижения целей могут сократиться, а в мало изменяющихся консервативных ситуациях – увеличиться.

Различие в целях управления требует выделения в организационной структуре субъекта управления (управляющей подсистемы) соответствующих функций и контуров управления.

### 6.3. Цели управления

*Цели управления* становятся инструментами управления тогда, когда они:

- определены или сформулированы;
- известны персоналу;
- приняты работниками к исполнению.

Требования к целям управления.

Основными требованиями к целям являются:

- комплексность,
- системность,
- согласованность,
- достижимость,
- конкретность,
- гибкость,
- преемственность,
- четкость или ясность,
- измеримость,
- мотивированность,
- совместимость и
- формализуемость.

Рассмотрим их более подробно.

*Комплексность* следует рассматривать как состояние объекта управления, к достижению которого стремится организация. В соответствии с данным требованием цель должна охватывать все аспекты проблемной ситуации.

*Системность* предполагает, что состояние объекта управления, к которому стремится организация, обеспечивается соответствующими управленческими механизмами на всех этапах управления.

*Согласованность* означает, что цели организации не должны противоречить друг другу. Если имеются конкурирующие цели, то должна быть определена оптимальная последовательность их реализации. Если же среди целей организации встречаются противоречащие друг другу, например, максимизация объема производства и минимизация затрат, то необходимо найти компромиссное решение. В качестве такого компромиссного решения может быть выдвинута цель "максимизировать объем производства при заданном уровне затрат" или "минимизировать затраты при заданном уровне производства".

*Достижимость* означает, что то состояние объекта управления, к достижению которого стремится организация, должно быть действительно реальным при складывающейся ситуации и существующих тенденциях ее изменения. Нереальная цель обрекает организацию на неудачу.

*Конкретность* предполагает, что цель, поставленная организацией, не должна быть расплывчатой, а предлагать для своей реализации четкие управленческие воздействия. За сформулированной целью должна просматриваться последовательность конкретных мероприятий, обеспечивающих ее реализацию.

*Гибкость* означает, что избранная организацией цель должна быть сформулирована таким образом, чтобы оставалась возможность ее корректировки в случае изменения внешних или внутренних условий, при которых предполагалось ее достижение. При этом надо помнить, чтоб адекватное реагирование на изменяющиеся условия функционирования объекта управления является необходимой составляющей успешной деятельности.

*Приемлемость* следует рассматривать как требование, в соответствии с которым избранные организацией цели должны быть приемлемы для основных субъектов, определяющих деятельность организации, а так же для тех, кому предстоит обеспечивать достижение поставленных организацией целей.

*Четкость* или *ясность* предполагает, что цели должны быть недвусмысленно сформулированы и понятны исполнителям.

*Измеряемость* цели обеспечивается выработкой количественных и качественных критериев и параметров оценки степени ее реализации. Измеряемость цели достигается за счет создания и функционирования механизма обратной связи.

*Мотивированность* предполагает связь целей организации с системой вознаграждения исполнителей.

*Совместимость* означает, что все множество целей, самой организации и ее подразделений, различных категорий и групп персонала и отдельных сотрудников, должны быть совместимы и непротиворечивы.

*Формализуемость* цели обеспечивается формированием системы критериев оценки эффективности управляемой системы.

Формами гармонизации целей по вертикали и горизонтали выступают их согласование или установление приоритета целей одного уровня над целями другого уровня. Общие цели организации представляют собой или компромисс целей ее частей (индивидуалистические организации), или подчиненность целей низшего уровня целям высшего уровня (корпоративные организации), или обобщение целей частей организации (организации демократического типа).

Каждое новое решение в управлении возникает на основе ранее сделанного решения, действия по которому либо завершились, либо отклонились от первоначально выбранного варианта, либо вошли в противоречие с изменениями, происшедшими во внешней среде. Отклонение ситуации от заданного состояния в процессе принятия решения обнаруживается менеджерами не сразу. На практике это отклонение представляет собой разрыв между целями организации и уровнем их достижения. Быстрота выявления этого расхождения зависит от двух факторов: способности системы управления делать это в режиме саморегулирования; опытности и индивидуальных характеристик менеджера.

### **Контрольные вопросы:**

1. Типы организационных целей.
2. Траекторные, точечные цели и цели различных иерархических уровней.
3. Стабилизационные цели.
4. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели.
5. Требования к целям управления.

## **7. Условия неопределенности и риска**

### **7.1. Понятие неопределенности и понятие риска**

Существуют различные виды неопределенности в зависимости от причин ее появления. В частности **выделяется неопределенность**:

- *количественная* (обусловленная значительным числом объектов или элементов в ситуации);
- *информационная* (вызванная недостатком информации или ее неточностью по техническим, социальным и другим причинам);
- *стоимостная* из-за слишком дорогой или недоступной платы за определенность;
- *профессиональная*, как следствие недостаточного профессионализма ЛПР (не учитывается, например, требуемое количество влияющих факторов);
- *ограничительная* (вызванная ограничениями в ситуации принятия решений, например ограничения по времени и др.);
- *внешней среды*, связанная с ее поведением или реакцией конкурента на процесс принятия решения.

Возникающие в управленческой деятельности неожиданные ситуации достаточно часто требуют срочных и часто неординарных действий, сопряженных с риском. Появившиеся проблемы и связанный с их решением риск может иметь **явный** и **неявный характер**. Все зависит от поступающей информации. *В первом случае* она более определена, *во втором* - слабо сигнализирует о надвигающейся опасности. Очень важно не игнорировать сигналы, а усилить наблюдение за ходом событий.

**Риск** – это нежелательная возможность. Эта возможность может реализоваться в будущем. Поэтому методы анализа и управления рисками базируются на методах прогнозирования будущего развития.

Чтобы управлять рисками, надо сначала знать о существующих рисках. Поскольку на деятельность любой организации непосредственно либо потенциально влияют риски различной природы, необходима классификация рисков.

Для построения такой классификации необходимо какой-либо упорядочивающий принцип. Возьмем за основу движение от частного к общему. Тогда естественно выделить:

- личные и семейные риски, относящиеся к судьбе отдельного человека и его семьи;
- производственные риски (внутренние риски), связанные непосредственно с деятельностью предприятия;
- коммерческие риски, вызванные неполной предсказуемостью динамики рынка, т.е. действий потребителей и конкурентов;
- финансовые риски, определяемые макроэкономической ситуацией;
- риски, возникающие на уровне государства и Земли в целом.

Затем необходимо изучить степень их влияния на показатели эффективности деятельности организации с целью выделения наиболее значимых.

После этого целесообразно провести изучение различных способов оценки финансовых и иных рисков в случаях, когда они моделируются с помощью тех или иных математических структур.

Следующий этап – разработка методологии применения различных методов управления рисками с использованием экспертных оценок, современных методов прогнозирования, эконометрических и экономико-математических моделей с целью повышения эффективности деятельности организации в условиях риска. При этом необходимо научиться практически решать проблему многокритериальности (согласования оценок рисков, полученных по различным основаниям, с целью эффективного управления риском).

## 7.2. Виды риска

Производственные риски. К ним, прежде всего, относятся риски, связанные с выпуском дефектной продукции. Хорошо известно, что при массовом производстве невозможно обеспечить выпуск продукции без дефектов. Поэтому действуют отделы технического контроля (ОТК), службы (бюро) качества и другие подразделения, осуществляющие контроль качества продукции. Известно, что в машиностроении стоимость контрольных операций составляет в среднем около 10% от стоимости продукции. Часть потерь от риска компенсируется службами технического обслуживания продукции, уже находящейся у потребителей. Постоянно используемыми терминами в этой области являются «риск поставщика» и «риск потребителя».

Другой вид рисков связан с осуществлением действующих технологических процессов. Речь идет об авариях различной степени тяжести, от незначительных нарушений технологических процессов до катастроф с человеческими жертвами. Здесь целесообразно обратить внимание на экологические риски, в частности, связанные с аварийными сбросами в реки технологических жидкостей, выбросами в атмосферу газов и взвешенных частиц и др. За подобные действия предприятия обязаны платить штрафы согласно предписаниям экологических органов.

Отметим риски, относящиеся к проектируемым продукции или технологическим процессам. Они могут быть связаны с ошибками разработчиков или физической невозможностью осуществления того или иного процесса. Так, в течение всей второй половины

XX века физики постоянно говорили о появлении в ближайшее время неиссякаемого источника энергии на основе преобразования управляемого термоядерного синтеза. Эта пропаганда, несомненно, сдерживала финансирование и развитие ресурсосберегающих технологий.

Среди производственных рисков есть и социальные, связанные с теми или иными конфликтами. Здесь надо выделить конфликты между службами (отделами, цехами), с которыми можно бороться, оптимизируя организационную структуру предприятия. Далее - различного происхождения конфликты между менеджерами высшего звена; конфликты между профсоюзами и администрацией по поводу заработной платы или условий труда, и др. Современные методы управления персоналом позволяют заранее спрогнозировать многие из таких конфликтов и предложить пути их разрешения.

Коммерческие риски. Речь идет о рисках, связанных с неопределенностью будущей рыночной ситуации в стране. В частности, о будущих действиях поставщиков в связи с меняющимися предпочтениями потребителей. Напомним, например, о быстрых изменениях на рынке вычислительной техники в связи с появлением персональных компьютеров. Мода в той или иной степени отражается на поведении потребителей во многих областях.

Весьма существенны риски, связанные с деятельностью партнеров организации - участников экономической жизни, в частности, с их деловой активностью, финансовым положением, отношением к соблюдению обязательств (в том числе их законопослушностью как налогоплательщиков). Особенно надо отметить роль конкурентного окружения, от действий которого зависит многое в судьбе конкретного предприятия. В частности, важны информационные риски, связанные с промышленным шпионажем и возможностями проникновения конкурентов в коммерческие тайны и иного воздействия на внутренние дела организации, в частности, через компьютерные сети типа Интернет.

К этому же типу можно отнести риски, связанные с социальными и административными факторами в конкретных регионах, с взаимоотношениями рассматриваемой организации с органами местной и региональной власти, как официальными, так и криминальными.

Финансовые риски. Отметим, прежде всего, риски, связанные с колебаниями цен на товары и услуги (динамикой инфляции), ставки рефинансирования Центрального банка, норм банковских процентов по кредитам и депозитам, валютных курсов и других макроэкономических показателей, в том числе котировок государственных и частных (корпоративных) ценных бумаг. Часть этих рисков носит объективный, а часть - число спекулятивный характер. К этому же типу можно отнести риски, связанные с нестабильностью законодательства и текущей экономической политики (т.е. с деятельностью руководства страны, министерств и ведомств). Дополнительные проблемы создает множественность нормативно-правовых актов, регулирующих хозяйственно-экономическую деятельность организации, зачастую противоречащих друг другу, что вызывает необходимость в участии в работе организации юристов, в том числе в судебных процессах.

Риски, возникающие на уровне государства и Земли в целом. К этому типу отнесем риски, связанные с политической ситуацией, действиями партий, профсоюзов, экологических и других организаций в масштабе страны. Типичным примером являются риски, связанные с заметным изменением курса страны в результате тех или иных выборов. Большое значение имеют риски, связанные с социальной борьбой («рельсовая война», забастовки, массовые столкновения, терроризм, и др.)...

Внешнеэкономические риски, например, связанные с динамикой цены на нефть, крупномасштабными зарубежными финансовыми (в Юго-Восточной Азии) или военными (Югославия, Ирак) кризисами и т.д., могут оказать существенное воздействие на рассматриваемую организацию (предприятие).

Большое число рисков связано с природными явлениями. Их можно объединить под именем «экологические». К ним относятся, в частности, риски, связанные с неопределенностью ряда природных явлений. Типичным примером является погода, от которой зависят урожайность (а потому и цены на сельскохозяйственные товары), расходы на отопление и уборку улиц, доходы от туризма и др.

Обратим внимание на риски, связанные с недостаточными знаниями о природе (например, нам неизвестен точный объем полезных ископаемых в том или ином месторождении, а потому мы не можем точно предсказать развитие добывающей промышленности и объем налоговых поступлений от ее предприятий). Нельзя забывать о рисках экологических бедствий и катастроф, типа ураганов, смерчей, землетрясений, цунами, селей и др.

### **7.3. Особенности технологии принятия решения в уникальных ситуациях**

При решении проблем выбора в уникальных ситуациях приходится преодолевать ряд существенных трудностей.

- Многоаспектный характер оценок качества альтернатив. В большинстве случаев оценки качества альтернатив можно приближенно разделить на оценки эффективности и оценки стоимости. Для многих проблем уникального выбора понятия стоимости и эффективности многоаспектны. Прошли те времена, когда оценку эффективности каждой из альтернатив можно было осуществлять по единому денежному критерию. Как правило, для рационального решения необходимо принимать во внимание прямые и косвенные оценки эффективности, оценки с точки зрения внешней среды и побочных явлений. Денежные оценки эффективности являются лишь одними из многих. То же относится и к оценкам потерь, так как многие потери при реализации альтернатив трудно выразить в деньгах. Принимаемые решения могут существенно влиять на различные группы людей, что увеличивает количество возможных оценок. Во многих случаях необходимо учитывать изменения оценок во времени. Наряду с известной по экономической литературе проблемой учета будущих затрат и выгод все чаще возникают проблемы учета новых типов оценок, которые характеризуют последствия принимаемого решения в разные моменты будущего.

- Трудности выявления всех аспектов сравнения альтернатив. Признание того факта, что альтернативы следует оценивать многоаспектно, делает проблему оценки более реалистичной, но ставит трудный вопрос о полноте списка аспектов. Конечно, иногда сама проблема диктует руководителю, что именно надо принять во внимание, а что - отбросить. Но чаще всего этот вопрос перерастает в самостоятельную проблему. В ряде случаев набор аспектов для руководителя не совпадает с набором для вышестоящей организации и т.д.

- Трудности сопоставления разнородных качеств. Существование разнородных аспектов оценки альтернативы ставит перед руководителем трудные проблемы их сопоставления. Прежде всего, такое сопоставление всегда субъективно и поэтому всегда может быть подвергнуто критике. Крайне трудно, например, найти меру снижения экономической эффективности проекта, эквивалентную определенному уменьшению загрязнения окружающей среды. Эти проблемы усугубляются во много раз при коллективном принятии решений: у каждого из членов коллективного органа, принимающего решения, могут быть разные меры сопоставления разнородных качеств. Одни могут быть заинтересованы в первую очередь в чисто экономических критериях, другие - экологических и т.д.

Проблемы сопоставления разнородных качеств сложны еще и потому, что это - наиболее ответственная задача для руководителя, принимающего решения. Стремление передоверить такое сопоставление экспертам, скрыть его за псевдообъективными моделями равносильно для руководителя отказу от принятия решений.

- Субъективный характер многих оценок качества альтернатив. Многие из оценок качества альтернатив можно получить либо путем построения специальных моделей, либо путем сбора и обработки экспертных заключений. Как тот, так и другой способы связаны с использованием субъективных оценок либо специалистов, разрабатывающих модели, либо экспертов. Для проблем уникального выбора надежность подобных субъективных оценок не может быть абсолютной. Даже при полном единодушии экспертов возможен такой поворот событий, когда их оценки окажутся неправильными. Возможно также существование различных моделей либо несовпадение оценок экспертов. Следовательно, несколько альтернатив могут иметь разные оценки и результат выбора зависит от того, какие из этих

оценок будут использованы.

- Трудность организации работы экспертов. Основным источником информации для оценки альтернатив являются люди, эксперты. Однако получить от них требуемую информацию далеко не просто. Часто от экспертов требуется весьма существенная по объему работа, в то же время лучшие специалисты, как правило, люди занятые, загруженные основной работой. Возникает вопрос о том, каким образом стимулировать их интенсивную, творческую работу по оценке альтернатив. Кроме того, эксперты могут быть пристрастны и отдавать предпочтение какой-либо из альтернатив. Возможно, наличие прямого или косвенного давления на экспертов с целью изменить их оценки в пользу каких-то альтернатив. Естественно, что руководитель заинтересован в получении по возможности беспристрастной информации. Лицо, принимающее решение, по своему положению в задаче принятия решений стремится найти компетентных экспертов, которые выступали бы в виде беспристрастных измерителей качеств альтернатив. Но так как в ряде ситуаций люди субъективны и пристрастны, а круг лучших экспертов для многих проблем сравнительно узок, то проблема получения надежной информации от экспертов далеко не проста.

- Трудности получения полного списка альтернатив. Конечно, задача оценки альтернатив в сложных проблемах выбора достаточно сложна. Но в ней имеется одно существенное предположение, что набор альтернатив уже известен. Иногда же оказывается, что лучшее решение проблемы связано с новым взглядом на нее, т.е. с поиском новой альтернативы. Проблема полноты списка альтернатив является одной из сложных проблем в процессе выбора.

#### **7.4 Организационные системы решения проблем в уникальных ситуациях**

В административных органах существуют организационные системы решения сложных проблем выбора, которые состоят из утвержденных правил сбора и анализа информации (обычно со сроками), порядка рассмотрения вариантов, из согласования и утверждения. Так, например, организационная система подготовки пятилетнего плана министерства или ведомства может включать в себя: получение директивных указаний от вышестоящего органа, разработку прогнозов, сбор предложений от организаций, обсуждение предложений специальными комиссиями или научными советами, окончательное утверждение предложений комиссий. Во многих случаях организационные системы решения проблем выбора возникают на основе опыта решения подобных задач в прошлом. Рассматривая эти системы с формальной стороны, следует отметить, что они предусматривают необходимые этапы обсуждения проблем, привлечение компетентных экспертов, сбор информации для лица, принимающего решение. Однако неформальный анализ принимаемых решений показывает, что иногда эффективность существующих организационных систем не соответствует предъявляемым к ним требованиям.

Дело в том, что в последние 10-20 лет сложность решения проблем выбора существенно возросла и многие из традиционных способов их решения оказались малопродуктивными.

Прежде всего, многие из существующих организационных систем не включают в себя жизненно важный этап определения политики выбора - перечня аспектов, которые необходимо учитывать при принятии решений. Иногда такие перечни заменяются высказываниями типа "максимум эффективности при минимуме потерь", либо неконкретными директивами. Стремление к учету лишь количественных аспектов принимаемых решений маскируется в утвержденных методиках оценки альтернатив в виде различных псевдобъективных формул. В таких формулах делается попытка строго обосновать соотношения между некоторыми количественными показателями, а многие качественные показатели (требования к квалификации исполнителей работ, ущерб окружающей среде, возможное влияние на климат и т.д.) просто остаются без внимания. Следствием всего этого является однобокий характер принимаемых решений, что приводит к нежелательным последствиям как для лица, принимающего решение, так и для лиц, которых принимаемые решения затрагивают. В результате таких решений остается без использования закупаемое уникальное оборудование,

построенный завод сразу же нуждаются в реконструкции, разрабатываемые планы не соответствуют официально утвержденным направлениям деятельности и т.д.

В подобных случаях причина заключается не в просчетах того или иного руководителя, хотя бывает и такое. Причина глубже в непригодности некоторых организационных систем эффективно решать многие задачи уникального выбора. Некоторые процедуры использования экспертов не соответствуют современным требованиям. Известны случаи, когда комиссии и советы работают формально, а выносимые рекомендации выражают мнение одного-двух авторитетных членов комиссии. Иногда в комиссии входят эксперты, прямо заинтересованные в выборе определенных альтернатив, или советы и комиссии состоят из специалистов, для которых данная деятельность является дополнительной и обременительной нагрузкой.

Анализ альтернатив требует больших затрат квалифицированного труда. Часто сотрудники административного аппарата, занятые оперативной работой и выполнением многочисленных поручений, просто не имеют времени для проведения такого анализа. Кроме того, они не всегда в достаточной мере подготовлены для выполнения соответствующей аналитической работы. Это приводит к тому, что глобальным стратегическим проблемам выбора уделяется столько же внимания, сколько и мелким поручениям. Отдельные части административного аппарата переходят в состояние метко названное "административным склерозом". Следствием этого является недостаточная подготовленность и обоснованность принимаемых решений.

При отсутствии четкой, продуманной политики, контроля над работой экспертов, строгого анализа их предложений могут появиться несогласованные и даже противоречивые решения.

Итак, возросшая сложность проблем выбора требует подготовки и использования специалистов-профессионалов по анализу вариантов принимаемых решений; разработки и практического использования специальных методов анализа и сравнения сложных альтернатив, возникающих в процессе выбора.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Риски и их классификация.
2. Личные и семейные риски.
3. Производственные риски.
4. Коммерческие риски.
5. Финансовые риски.
6. Риски, возникающие на уровне государства и Земли в целом.

## **Тема 8. Приемы разработки и выбора альтернатив решения в условиях неопределенности и риска**

### **8.1. Критерии определенности информации**

Возникающие в управленческой деятельности неожиданные ситуации достаточно часто требуют срочных и часто неординарных действий, сопряженных с риском. Появившиеся проблемы и связанный с их решением риск может иметь **явный** и **неявный характер**.

Все зависит от поступающей информации.

*В первом случае* она более определена,

*во втором* - слабо сигнализирует о надвигающейся опасности.

Очень важно не игнорировать сигналы, а усилить наблюдение за ходом событий.

В литературе часто смешиваются понятия "риск" и "неопределенность". Неопределенность имеет место тогда, когда вероятности наступления исходов неизвестны. Принятие решения в условиях риска предусматривает введение вероятности в информацию: при этом руководитель точно не знает, какое состояние будет достигнуто и каково распределение вероятностей возможных достижимых состояний.



По критерию определенности информации различают решения, принятые в условиях:

- а) определенности
- б) вероятностной определенности (риска)
- в) в условиях неопределенности (ненадежности)

В условиях **определенности** менеджер сравнительно уверен в результатах каждой из альтернатив.

*Если решение принимается в условиях определенности (достоверности), то увеличивается оперативность разработки, уменьшаются затраты на выбор целесообразного варианта.*

Преимущество подобной ситуации:

- все переменные для расчетов вводятся самим субъектом управления при одном и том же состоянии объективных условий (объекта).
- открывается возможность широкого использования количественных методов и ЭВМ.
- руководитель с достаточной степенью точности предполагает результат каждого из имеющихся альтернатив решений.

**Примером** может быть возможность вложения средств в банк, приобретение государственных ценных бумаг, когда известен доход, получаемый в результате этих действий (например, процентной ставки банка).

В обстановке же **риска** максимум, что может сделать менеджер, это определить вероятность успеха для каждой альтернативы.

Риск, связанный с предпринимательством, принято называть *хозяйственным* или *предпринимательским*.

В отечественной экономике на данном этапе ее развития риск особенно вероятен вследствие неумещающейся неопределенности политической ситуации, неустойчивости экономической среды, отсутствия гарантии получения ожидаемого результата,

**Природа риска** в рыночной экономике обусловлена **следующими факторами:**

- ограниченной сферой государственного регулирования хозяйственной деятельности;
- усилением роли случайных факторов во взаимодействии предприятия с внешней средой;
- частной (и ее видами) собственностью предпринимателя, ее владением, пользованием, распоряжением;
- конкурентной борьбой товаропроизводителей и других хозяйствующих субъектов;
- всеобъемлющим характером риска, распространяющимся на сферы общественной жизни, как производственную, так и непроизводственную, предотвращения потерь.

В самом широком смысле **риск** - это опасность возникновения ущерба.

Объем этого понятия включает сферы деятельности по производству продукции, товаров, оказанию услуг, выполнению социально-экономических и научно-технических проектов, по товарно-денежным и финансовым операциям.

Рискуя, предприниматель (менеджер) рассчитывает на получение выигрыша (прибыли, дохода). Затрачивая средства, стремится получить выгоду, перекрывающую понесенные затраты.

Следовательно, **предметом риска** являются потери ресурсов:

- материальные,
- трудовые,
- финансовые,
- информационные,
- интеллектуальные или
- недополученные доходы (ниже ожидаемых).

Другими словами, если риск не оправдался, ЛПР может в худшем случае понести потери затраченных средств (сверх запланированных), либо недополучить сумму ожидаемых доходов.

**Риск характеризуется** на качественном и количественном уровнях:

- в виде затрат (либо снижения доходов), а также может иметь абсолютное (физическое, материально-вещественное) или стоимостное выражение.

**Типичные признаки рискованных ситуаций.** Это:

- величина потенциального ущерба (или выигрыша);
- вероятность наступления последствий принятого решения (неизбежные потери не являются риском);
- альтернативность выбора (рисковать или не рисковать);
- неопределенность условий: чем она выше, тем больше риск;
- возможность управления риском (совершение действий, уменьшающих или увеличивающих величину или вероятность ущерба);
- надежда на успех.

Риски подразделяются:

на **два типа** - *динамический и статический*.

**По технологии проведения** различают два взаимодополняющих вида анализа рисков:

- *качественный и количественный*.

Все факторы, так или иначе влияющие на риск, можно условно разделить на две группы:

- *объективные и субъективные*

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

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

Существуют различные виды неопределенности в зависимости от причин ее появления.

В частности **выделяется неопределенность**:

- *количественная* (обусловленная значительным числом объектов или элементов в ситуации);
- *информационная* (вызванная недостатком информации или ее неточностью по техническим, социальным и другим причинам);
- *стоимостная* из-за слишком дорогой или недоступной платы за определенность;
- *профессиональная*, как следствие недостаточного профессионализма ЛПР (не учитывается, например, требуемое количество влияющих факторов);
- *ограничительная* (вызванная ограничениями в ситуации принятия решений, например ограничения по времени и др.);
- *внешней среды*, связанная с ее поведением или реакцией конкурента на процесс принятия решения.

Рассмотрим природу неопределенности более углубленно. Для этого обратимся к информационной базе решений, то есть сведениям, составляющим его информационную структуру.

Она включает:- цели и задачи объекта управления,

- состояние объекта (техническое, экономическое и др.),
- особенности развития объекта (закономерности, тенденции, механизм функционирования),
- прогноз изменения внешней среды,
- альтернативные стратегии функционирования предприятия,
- альтернативные варианты решения,
- последствия реализации альтернатив,

- критерии выбора лучшей альтернативы.

Итак, условия неопределенности при принятии решений характеризуются отсутствием достаточного количества информации для целесообразной организации действий.

Качество процесса разработки решений зависит от полноты учета всех факторов, оказывающих влияние на последствия принятых решений.

Неопределенность может быть устранена полностью или частично **двумя путями**:

1- углубленным изучением имеющейся информации либо

2 - приобретением недостающей информации.

При анализе условий реализации проектов наиболее существенными являются следующие **виды неопределенности**:

1) неопределенность, вызванная нестабильностью экономического законодательства;

2) неопределенность текущей экономической ситуации, условий инвестирования и использования прибыли;

3) неопределенность условий внешнеэкономической деятельности;

4) неопределенность политической ситуации и перспектив социально-экономических изменений в стране или регионе;

5) неопределенность, связанная с отсутствием сведений о динамике технико-экономических показателей, параметрах новой техники и технологии;

6) неопределенность динамики рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов и др.;

7) неопределенность природно-климатических условий, возможность стихийных бедствий;

8) неопределенность, связанная с отсутствием информации о надежности производственно-технологического оборудования и уровне квалификации производственного персонала (частоте аварий и отказов оборудования, нормативном уровне производственного брака);

9) неопределенность целей, интересов и поведения участников реализации проекта;

10) неопределенность, вызванная отсутствием информации о финансовом положении и деловой репутации предприятий-участников (возможность неплатежей, банкротств, срывов договорных обязательств).

**Риск** – это величина, характеризующая вероятность возникновения того или иного уровня убытков по сравнению с прогнозируемым вариантом.

По определению, **предпринимательство** – это личная инициативная деятельность людей или объединений людей, направленная на получение личного дохода или прибыли, осуществляемая на свой риск и под свою ответственность или от лица и под имущественную ответственность предприятия.

Наиболее успешно в современных условиях функционируют именно организации предпринимательского типа. Поэтому ориентация фирмы на долгосрочный успех должна быть неразрывно связана с предпринимательским характером деятельности. А это предполагает постоянное присутствие фактора риска в его деятельности.

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

При отсутствии внешних источников информации предприятие может провести собственные исследования. Анализ рынка очень широко используется для прогнозирования восприятия новых продуктов, телевизионных шоу, политиков. Он стал очень важной сферой

деятельности и стал неотъемлемой частью деятельности почти всех крупных организаций, имеющих дело с широкой публикой.

**Руководители по отношению к риску.** Индивидуальные черты личности руководителя обуславливают его большую или меньшую склонность к риску. В соответствии с индивидуальной склонностью к риску в менеджменте выделяют следующие категории руководителей:

**"предприниматель"** – руководитель, вкладывающий собственный капитал организации при определенной степени риска, приемлемой для данной организации;

**"инвестор"** – руководитель, вкладывающий капитал, сформированный преимущественно за счет привлеченных средств, и стремящийся к минимизации степени риска;

**"спекулянт"** – руководитель, идущий зачастую на повышенный, но заранее просчитанный риск;

**"игрок"** – руководитель, готовый идти на не вынужденный риск при наличии определенной возможности выигрыша по сравнению с альтернативными вариантами.

Все выделенные нами выше категории руководителей принимают управленческие решения с учетом реальной степени риска.

Однако, следует сказать и о другой категории руководителей, **"авантюристах"**, которые готовы рисковать даже при наличии кажущейся выгоды, без учета реально существующей степени риска. Последствия такой "смелости", как правило, не заставляют себя долго ждать: либо предприятие терпит крах, либо более высокие управленческие инстанции (совет директоров, собрание акционеров, вышестоящий руководитель) отстраняют таких "менеджеров" от руководящей работы.

Профессиональный менеджер должен уметь выводить ситуацию из состояния неопределенности, правильно оценивать риск и принимать эффективное управленческое решение.

## **8.2. Анализ и принятие управленческих решений в условиях риска и в условиях неопределенности**

### **Анализ и принятие управленческих решений в условиях риска**

Эта ситуация встречается на практике наиболее часто. Здесь пользуются вероятностным подходом, предполагающим прогнозирование возможных исходов и присвоение им вероятностей. При этом пользуются:

а) известными, типовыми ситуациями (типа - вероятность появления герба при бросании монеты равна 0.5);

б) предыдущими распределениями вероятностей (например, из выборочных обследований или статистики предшествующих периодов известна вероятность появления бракованной детали);

в) субъективными оценками, деланными аналитиком самостоятельно либо с привлечением группы экспертов.

### **Анализ и принятие управленческих решений в условиях неопределенности**

Эта ситуация разработана в теории, однако на практике формализованные алгоритмы анализа применяются достаточно редко. Основная трудность здесь состоит в том, что невозможно оценить вероятности исходов. Основной критерий - максимизация прибыли - здесь не срабатывает, поэтому применяют другие критерии:

- максимин (максимизация минимальной прибыли)
- минимакс (минимизация максимальных потерь)
- максимакс (максимизация максимальной прибыли) и др.

**Подходы к учету неопределенности при описании рисков.** В теории принятия решений в настоящее время при компьютерном и математическом моделировании для описания неопределенностей чаще всего используют вероятностно-статистические методы (прежде всего методы статистики нечисловых данных, в том числе интервальной статистики и интервальной математики). Полезны методы теории нечеткости и методы теории конфликтов

(теории игр). Математический инструментарий применяется в имитационных, эконометрических, экономико-математических моделях, реализованных обычно в виде программных продуктов.

Некоторые виды неопределенностей связаны с безразличными к организации силами - природными (погодные условия) или общественными (смена правительства). Если явление достаточно часто повторяется, то его естественно описывать в вероятностных терминах. Так, прогноз урожайности зерновых вполне естественно вести в вероятностных терминах. Если же событие единично, то вероятностное описание вызывает внутренний протест, поскольку частотная интерпретация вероятности невозможна. Так, для описания неопределенности, связанной с исходами выборов или со сменой правительства, лучше использовать методы теории нечеткости и интервальной математики (интервал – удобный частный случай описания нечеткого множества). Наконец, если неопределенность связана с активными действиями соперников или партнеров, целесообразно применять методы анализа конфликтных ситуаций, т.е. методы теории игр, прежде всего антагонистических игр, но иногда полезны и более новые методы кооперативных игр, нацеленных на получение устойчивого компромисса.

### **Контрольные вопросы:**

1. Принятие решений в условиях риска.
2. Критерии принятия решений в условиях риска:
  - 2.1. критерий ожидаемого значения;
  - 2.2. комбинации ожидаемого значения и дисперсии;
  - 2.3. известного предельного уровня;
  - 2.4. наиболее вероятного события в будущем.

## **Тема 9. Эффективность решений**

### **9.1. Эффективность управленческого решения**

Понятие «эффективность решений» можно рассматривать как:

- эффективность разработки решения и
- эффективность реализации управленческих решений.

Под эффективностью в общем виде понимается результативность чего-либо (производства, управления, труда).

В экономической теории различают *два вида эффективности*:

- экономическую и
- социальную.

*Экономическая эффективность* (Ээ) характеризуется отношением полученного результата (Р) к затратам (З):  $Ээ = Р/З$ .

*Социальная эффективность* выражает степень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков) на товары, услуги.

С точки зрения управленческой науки *эффективность управленческого решения* подразделяется на:

- организационную,
- экономическую,
- социальную,
- технологическую,
- психологическую,
- правовую,
- экологическую,
- этическую и
- политическую эффективность.

В экономической науке **под эффективностью понимают** соотношение между результатами финансово-хозяйственной деятельности, характеризующимися как правило прибылью, и затратами, вызвавшими получение этой прибыли.

Эффективность определяется на основании соответствующих показателей финансово-хозяйственной деятельности как:

- балансовая прибыль,
- прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия,
- доходы по ценным бумагам,
- дивиденды,
- прирост прибыли, обусловленный теми или иными обстоятельствами,
- среднегодовая стоимость основных и оборотных средств,
- затраты на обновление основных средств,
- содержание и обеспечение аппарата управления и т.п.

Выбор конкретных методов, процедур и математического аппарата для оценки эффективности определяется сложностью и характером объекта оценки.

Так, оценка эффективности **простых объектов**, например, размещения денежных средств на депозитном счете, определяется соотношением суммы, полученной в виде процентов по вкладу, и суммы вклада.

При оценке эффективности **сложных объектов** их условно дифференцируют на более простые составляющие.

## 9.2. Качественная оценка эффективности управленческого решения

Практика финансово-хозяйственной деятельности в условиях экономики рыночного типа показывает, что однотипные предприятия, располагающие примерно равными материальными и финансовыми ресурсами, зачастую имеют значительные расхождения в уровне прибыли. Одни из них динамично развиваются, другие приходят к банкротству.

Ведущие отечественные и зарубежные экономисты в связи с этим указывают, что одной из важнейших причин подобных расхождений являются различия в эффективности управления предприятиями или, иными словами, в эффективности разрабатываемых и реализуемых менеджерами управленческих решений.

Под **эффективностью управления** предприятием понимают результативность управления деятельностью предприятия, которая является следствием способности менеджеров разрабатывать эффективные управленческие решения и добиваться достижения поставленных целей.

Многие экономисты высказывают мнение о том, что **эффективность управления** представляет собой функцию двух переменных:

- затрат на разработку управленческих решений и содержание аппарата управления,
- результатов управленческой деятельности, отражающихся в изменении значений показателей, которыми оценивается состояние объекта управления.

Оценка эффективности управленческого решения выступает мерой целесообразности изменений в системе управления предприятием, фирмой и, в конечном счете, должны определять характер и содержание конкретных изменений в деятельности предприятия, организации.

Экономическая оценка эффективности управленческого решения не может рассматриваться в отрыве от оценки эффективности производства. Но прямое использование оценки эффективности производства может оказаться нечувствительным к изменениям в управлении. Поэтому необходимо искать более конкретные, узкие показатели эффективности самого управления.

В теории принятия решений выделяют понятия **управленческие решения** и **управленческие действия**.

При этом *под управленческими решениями* понимается внутренняя мыслительная деятельность субъекта управления (руководителя, коллегиального или коллективного органа) по разрешению проблемной ситуации.

*Управленческие действия* - внешне наблюдаемые процессы деятельности управленческих работников по обеспечению выполнения управленческого решения.

Принятие решения можно характеризовать как промежуточную фазу между решением и действием, в значительной мере коммуникативную, включающую воздействие на социальную среду - разработчиков и исполнителей принятого решения.

В состав **качественных показателей** эффективности разработки управленческих решений могут быть включены:

- своевременность представления проекта решения,
- степень научной обоснованности решений (использование научных методов разработки, современных подходов),
- многовариантность расчетов,
- применение технических средств,
- ориентация на изучение и использование прогрессивного отечественного и зарубежного опыта,
- расходы, связанные с разработкой проектов решений,
- численность занятых в разработке решений (специалистов, привлеченных работников предприятия),
- стоимость и сроки реализации проекта,
- количество соисполнителей на этапе разработки решений,
- использование внешних консультантов в ходе разработки вариантов решений,
- степень риска в реализации решений и др.

Отмеченное относится прежде всего к управленческим решениям перспективного характера, связанным с кардинальными изменениями на предприятии.

**Количественная оценка** эффективности управленческих решений во многом затруднена из-за специфических особенностей управленческого труда состоящих в том, что:

- управленческий труд, в том числе по выработке и принятию решений, преимущественно творческий, трудно поддающийся нормированию и учету из-за различных психофизиологических возможностей людей;
- фактические результаты, как и затраты на реализацию конкретного решения, далеко не всегда можно учесть количественно из-за отсутствия соответствующей документации;
- реализация решения сопряжена с определенными социально-психологическими результатами, количественное выражение которых еще более затруднительно, чем экономических;
- результаты реализации решений проявляются опосредованно через деятельность коллектива предприятия в целом, в котором сложно выделить долю затрат труда управленческого. В итоге отождествляются результаты труда разработчиков решений и исполнителей, на которых направлено управленческое воздействие;
- из-за существующих трудностей нередко отсутствует текущий контроль за реализацией решений, в результате деятельность оценивается за прошедший период, устанавливается ориентация на будущее с учетом факторов, оказавших влияние в прошлом, хотя в будущем они могут и не проявиться;
- затрудняет оценку эффективности решений и временной фактор, поскольку их реализация может быть как оперативной (сиюминутной), так и развернутой во времени (в течение дней, недель, месяцев и даже лет). Динамизм хозяйственной жизни может привносить нюансы, в совокупности искажающие величину ожидаемой результативности решений;
- затруднено и количественное выражение характеристик качества решений как основной предпосылки их эффективности, а также действий и взаимодействия отдельных работников.

Спектр причин, затрудняющих количественную оценку управленческих решений, достаточно широк. Тем не менее теорией и практикой управления разработаны некоторые методологические подходы и методические приемы для ее проведения.

### **9.3. Принципы и методы оценки управленческого решения**

*Принципы оценки эффективности разработки управленческого решения:*

- комплексность оценки эффективности управленческих решений;
- объективность оценки управленческих решений;
- обязательность оценки эффективности управленческих решений;
- соответствие метода оценки характеру объекта управления;
- сопоставимость показателей оценки различных управленческих решений;
- учет индивидуальных особенностей предприятия, управленческой ситуации при построении модели - оценки эффективности управленческого решения.

#### Методы оценки эффективности

В зависимости от характера, содержания и меры выражения изменений в деятельности предприятия подбирается тот или иной метод оценки эффективности управленческого решения..

*С точки зрения роли методов в процессе оценки они подразделяются на:*

- методы учета связи социальных и политических факторов с оценкой экономической эффективности;
- методы выбора критериев оценки эффективности управленческих решений;
- методы выбора эффектов реализации управленческих решений;
- методы определения значений критериев;
- методы расчета эффектов.

*По характеру выполняемых работ методы оценки можно разделить на:*

- методы выбора и идентификации в процессе выработки оценки эффективности;
- методы расчета в процессе выполнения оценки;
- методы описаний в процессе оценки.

*С точки зрения роли человека в процессе оценки методы подразделяются на:*

- формальные и
- неформальные.

*По точности оценки результатов различают:*

- точные и
- приближенные методы.

*С точки зрения затрат выделяют методы:*

- требующие значительных затрат времени специалистов, сложной вычислительной техники и финансовых ресурсов,
- не требующие значительных затрат.

*По возможности реализации методы можно разделить на:*

- сложные и
- простые.

Многообразие методов требует включения в группу оценки различных специалистов и согласования методов, применяемых на различных этапах оценки.

Специалисты, входящие в состав группы оценки должны быть профессионалами в своей области, иметь соответствующее образование и опыт работы в данной области.

### **9.4. Эффективность управленческого решения**

Понятие «эффективность решений» можно рассматривать как:

- эффективность разработки решения и
- эффективность реализации управленческих решений.



Под эффективностью в общем виде понимается результативность чего-либо (производства, управления, труда).

В экономической теории различают *два вида эффективности*:

- экономическую и
- социальную.

*Экономическая эффективность* (Ээ) характеризуется отношением полученного результата (Р) к затратам (З):  $Ээ = Р/З$ .

*Социальная эффективность* выражает степень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков) на товары, услуги.

Эффективными управленческие решения могут сделать:

1. Соблюдение иерархии в принятии решений – делегирование полномочий по принятию решения ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации и который непосредственно участвует в реализации принятого решения. В этом случае исполнителями решения являются сотрудники смежных уровней. Контакты с подчиненными, находящимися более чем на один иерархический уровень ниже (выше), не допускаются.
2. Использование межфункциональных групп, члены которых отбираются из различных подразделений и уровней организации.
3. Использование горизонтальных (прямых) связей – сбор и обработка информации осуществляются без обращения к вышестоящему руководству. Такой подход способствует принятию решений в более короткие сроки и повышению ответственности за их выполнение.
4. Централизация руководства – процесс принятия решения должен находиться в руках одного руководителя. Каждый низший руководитель решает свои проблемы с непосредственным руководством.

Особую роль в эффективности решений играют методы доведения принятых решений до исполнителей. Доведение решений до исполнителей начинается обычно с разделения на групповые и индивидуальные задания и подбора исполнителей. В результате каждый сотрудник получает конкретное задание, которое находится в прямой зависимости от его служебных обязанностей.

Четыре основные причины невыполнения решений:

1. решение было недостаточно четко сформулировано менеджером;
2. решение было ясно и четко сформулировано, однако исполнитель его плохо уяснил
3. решение четко сформулировано и исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств для его выполнения;
4. 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, предложенных менеджером.

Главный смысл всей работы по доведению задач до исполнителей состоит в том, чтобы построить в сознании некий образ будущей работы по выполнению управленческого решения. Первоначальное впечатление об этой работе формируется у исполнителя при получении и восприятии задания. После этого идея уточняется, обогащается посредством адаптации ее к реальным и объективным условиям внутренней и внешней среды. На этой основе и разрабатывается технология выполнения решения. Для того чтобы модель деятельности исполнителя была выполнена в соответствии с первоначальной идеей менеджера, к модели предъявляют ряд требований:

- Полнота модели решения – описывает ее соответствие замыслу руководителя, его решению и поставленным задачам; содержанию, структуре и условиям исполнительской деятельности.
- Точность модели – необходима потому, что если задача ставится абстрактно, в общем виде, то она не выполняется вообще или выполняется формально. Система управления, в которой точность формирования оперативных моделей решения не стала законом, распадается.

- Глубина отражения первоначальной модели характеризует оперативную модель с точки зрения представленности в ней всей динамики предстоящей деятельности.
- Стрессоустойчивость и прочность модели – предполагает способность исполнителя четко реализовать план действий, сложившийся в его сознании, в любых сложных ситуациях.
- Гибкость модели – критерий, который как бы противоречит всем указанным выше. Очевидно, что абсолютно жесткий и «неподдающийся» образ может быть приемлем только в застывших и неизменных структурах, которых в природе и обществе нет и быть не может. Проблема в том, чтобы выбрать оптимальное соотношение между стабильностью и гибкостью модели.
- Согласованность модели решения связана с тем, что исполнитель чаще всего выполняет свой этап работы в одиночку, поэтому его действия должны согласовываться по задачам, времени и месту с действиями других исполнителей.
- Мотивация модели решения – понимание решения и усвоение его идеальной модели не в поной мере обеспечивают должную мобилизацию всех резервов исполнителей, поэтому и нужно мотивировать их деятельность. Воздействие на мотивы, побуждающие исполнителей к проявлению активности, внутренней потребности для выполнения заданий, - основной смысл мобилизации трудового коллектива на выполнение принятых руководством решений.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Принятие и реализация управленческого решения, обратная связь как механизм своевременной корректировки решения.
2. Проблемы и недостатки рационального подхода к решению проблем.

## **Тема 10. Организация выполнения принятых решений**

### **10.1. Принципы организации исполнения решений**

Теорией и практикой разработаны принципы организации исполнения решений, которые должны соблюдаться. Прежде всего, руководитель расчленяет общую программу действий на отдельные участки (групповые задания) конкретным исполнителям. Затем процесс организации выполнения решения включает три взаимосвязанных этапа: доведение задач до сознания исполнителей; подготовку исполнителей к выполнению задания; побуждение исполнителей к его добросовестному выполнению.

При доведении задач стремятся к тому, чтобы исполнители четко представляли: что, когда, каким образом, в каких условиях, какими силами и средствами, к какому сроку, с какими количественными и качественными показателями нужно сделать.

Для лучшего восприятия задания сначала разъясняется общий замысел решения проблемы, стоящей перед коллективом. Глубокое и однозначное его понимание - исходное условие усвоения индивидуальной задачи. Далее следует показать место каждой задачи в общей работе, взаимные связи с другими заданиями. Наконец, разъясняется цель, то есть предполагаемый результат труда, указываются сроки завершения, критерии оценки результатов. Особое внимание обращается на возможные трудности, пути их преодоления, правила безопасности труда.

Для доведения задач до исполнителя применяются разные формы и методы: совещания и собрания, беседы, инструктирование, показ образцов исполнения, изучение документов и др.

На собраниях и совещаниях с докладом обычно выступает тот начальник, который принял решение, но это не всегда целесообразно. Авторитет начальника, от имени которого объявлено решение, создает своеобразный психологический барьер для свободного обсуждения путей выполнения решения. Лучше, если с сообщением выступит человек, к которому исполнители относятся с достаточным уважением, как к специалисту, хотя он не является ни их начальником, ни автором решения. Автору решения лучше не включаться в дискуссию, какие бы формы она не приобретала. Чем острее проходит дискуссия, тем лучше выявляются

сомнения подчиненных, «подводные камни», которые автору трудно было предвидеть. Материалы обсуждения тщательно анализируются, иногда проводят беседу с некоторыми выступившими оппонентами.

После заслушивания всего спектра мнений, желательно выступить руководителю с изложением программы действий, учитывая результаты состоявшегося обсуждения. При этом следует акцентировать внимание на замечаниях, которые были учтены.

Цель беседы – уточнить мнение исполнителя по поводу предстоящей работы, понять причины его возражений и сомнений, ответить на все вопросы, проверить глубину понимания поставленной задачи и способов её решения. Предварительно необходимо установить психологический контакт с подчиненным, создать условия для свободного, раскованного высказывания им своих соображений. Установлению контакта способствуют: благожелательная реакция руководителя на сомнения подчиненного, выражение ему полного доверия, отказ от упреков в непонимании задачи или нежелании ее выполнить, сосредоточение внимания исключительно на деловой стороне.

Инструктирование проводится накануне начала практических работ. Руководитель заранее продумывает процесс выполнения работ за подчиненного. В период инструктажа он может предложить пересказать или письменно изложить, в какой последовательности и каким образом работник намерен выполнить поставленную задачу. Часто недостатки выполнения работ связаны с недооценкой инструктирования. Однако плохо как его игнорирование, так и слишком детальное разъяснение. Последнее даже опаснее, так как исполнитель путается в требованиях к нему.

Общее правило при инструктировании: сообщать самое необходимое, без чего нельзя начать работу. Остальные сведения сообщать по мере приближения сроков выполнения соответствующих видов работ путём проведения дополнительного инструктирования.

Показ образцов исполнения как метод доведения задачи используется, когда словесные объяснения недостаточно эффективны. Формы реализации данного метода различны:

- Наблюдение за работой опытного человека;
- Кинофильм, деловые игры, видеозапись игры;
- Обсуждение видеозаписи с повторной с повторной видеозаписью создает деловую обстановку;
- Тренировки, упражнения.

Изучение документов относится к числу основных методов доведения задачи. Он не так прост. Точность восприятия и передачи содержания по документу зависит от многочисленных факторов: как он составлен, в каком контексте предъявляется, каково самочувствие работника и так далее.

## **10.2. Афферентный и эффекторный образы предстоящей действительности**

Различают *афферентный* и *эффекторный* образ предстоящей действительности. Первый - означает созданный у исполнителя образ предстоящей работы, полученный в результате указанных выше методов доведения задания. Эффекторный - это оперативный образ, то есть собственный план действий. Такие планы выполнения одной и той же задачи у разных людей могут быть различными.

По заявлению психологов, работники со слабой нервной системой предпочитают составление подробного индивидуального плана. Люди с сильной нервной системой склонны к менее подробным планам. Как более уверенные в себе, они быстрее ориентируются в непредвиденных обстоятельствах. Другими словами, эффекторные оперативные образы, с которыми различные индивиды приступают к работе, у них различны. Чем более обогащен такой образ в сравнении с тем, что воспринято от начальника, тем инициативнее работник.

К эффекторным образам, с которыми исполнители приступают к работе, предъявляются требования полноты, точности, глубины образа, его стрессоустойчивость.

Согласованность эффекторных оперативных образов всех исполнителей задания означает, что учтены не только индивидуальные задания, но и связи со всеми

задействованными лицами (подразделениями). Если все указанные требования к эффекторным оперативным образам выполнены, значит, функция доведения задания до исполнителей руководителем выполнена: подчиненные знают свою задачу и умеют ее выполнить.

Каждое отдельное задание руководитель как бы «проигрывает» сам, ставя себя на место исполнителя в соответствующие условия. Ошибки в определении характера, объема или содержания задачи снижают эффективность решения в целом. Во избежание этого следует придерживаться следующих правил:

1. Обеспечение соответствия каждой задачи деловым и психологическим особенностям исполнителя. Необходимо учитывать профессиональное мастерство работника (его специальные знания, умения, опыт выполнения подобной работы). Задание соотносится также с особенностями темперамента личности. Как известно, флегматику с трудом дается работа, требующая быстрой перестройки, на неё больше подходят холерики. Темперамент влияет и на восприятие любой новой задачи.
2. Распределение задач должно стимулировать коллективистские чувства (например, исключается получение выигрыша опытными работниками за счёт сохранения или снижения разряда другим членам бригады; непреложно справедливое установление коэффициента трудового участия и др.)
3. Взаимное доверие исполнителей общей задачи. Должно присутствовать убеждение, что член бригады не совершит проступков, которые отрицательно скажутся на общих результатах труда. Каждый в отдельности уверен, что все остальные могут работать с полной отдачей и высококачественно. Важна примерная однородность мотивов труда членов коллектива. Это достигается в результате большой воспитательной и организаторской работы.
4. Взаимная подстраховка и взаимная помощь совместно работающих людей. Решение – это целостный замысел, расчленение которого на части для разных исполнителей сопряжено с возможными издержками и обеднением общего замысла. Поэтому при распределении задания должна быть дана четкая ориентация подчиненных на конечный результат, достигаемый всем коллективом. Для каждого исполнителя следует предусматривать стимулы, которые побуждали бы его заботиться не только о выполнении собственных задач, но и задач коллег.
5. Мобилизация коллектива. Это разновидность деятельности по организации выполнения решений. Она реализуется одновременно с процессом доведения задач до исполнителей. Её суть заключается в том, что с помощью целенаправленной системы воспитательных и организационных мер руководитель, совместно с общественными организациями (профсоюз), формирует морально-психологический настрой коллектива и каждого работника на добросовестное выполнение задания (принятого решения). Работа проводится поэтапно: вначале с активом организации, затем составляется план мобилизации (организационно-технических мероприятий) выполнения задания по подразделениям.







### 10.3. Логические схемы деятельности в процессе разработки решения

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

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

2) *метод, основанный на понятии "здорового смысла"*, когда управляющий, принимая решения, обосновывает их последовательными доказательствами, содержание которых опирается на накопленный им практический опыт;

3) *метод, основанный на научно-практическом подходе*, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации, помогающий обосновать принимаемые решения. Этот метод требует применения современных технических средств и, прежде всего, электронно-вычислительной техники. Проблема выбора руководителем решения одна из важнейших в современной науке управления. Она предполагает необходимость всесторонне оценки самим руководителем конкретной обстановки и самостоятельность принятия им одного из нескольких вариантов возможных решений.

Поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение. Принятые решения поступают в исполнительные органы и подлежат контролю за их реализацией. Поэтому управление должно быть целенаправленным, должна быть известна цель управления.

В системе управления обязательно должен соблюдаться принцип выбора принимаемого решения из определенного набора решений. Чем больше выбор, тем эффективнее управление.

При выборе управленческого решения к нему предъявляются следующие **требования**:

- обоснованность решения;
- оптимальность выбора;
- правомочность решения;
- краткость и ясность;
- конкретность во времени;
- адресность к исполнителям;
- оперативность выполнения.

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

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

Принятие управленческих решений предполагает использование **следующих факторов**:

- иерархии;
- целевых межфункциональных групп;
- формальных правил и процедур;
- планов;
- горизонтальных связей.

1) **Использование иерархии** в принятии решений осуществляется большинством фирм с целью координации деятельности и усиления централизации в управлении.

**Например.** В американских компаниях менеджеры обычно делегируют свои полномочия в принятии решений ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации, и который непосредственно участвует в реализации конкретного решения. Менеджеры при принятии решений предпочитают не вступать в прямые контакты с подчиненными, находящимися более, чем на один иерархический уровень, ниже, чтобы не нарушать принцип звенности в управлении.

2) **Использование целевых межфункциональных групп** в принятии решений довольно широко распространено. Такие целевые группы создаются обычно на временной основе. Их члены отбираются из различных подразделений и уровней управления. Целью создания таких групп является использование специальных знаний и опыта членов группы для принятия конкретных и сложных



решений. Целевые группы чаще всего занимаются созданием новой продукции. Тогда в состав их входят инженеры, специалисты по маркетингу, производственники, финансисты, снабженцы. Первоначально они готовят на профессионально высоком уровне информацию, на основе которой высшее руководство принимает решение о выделении капиталовложений на разработку и внедрение новой продукции. Руководителем целевой межфункциональной группы назначается один из ее членов или вышестоящий руководитель, который может заменяться другим специалистом по ходу выполнения работ.

3) **Использование формальных правил и процедур** в принятии решений - это эффективный путь координации действий. Однако инструкции и правила придают жесткость системе управления, что замедляет инновационные процессы и затрудняет внесение поправок в планы в связи с меняющимися обстоятельствами.

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

**Например.** Для американского менеджера характерен более индивидуализм, чем коллективизм в принятии решений. Это отличает американский тип управления от японского и в определенной степени от западноевропейского. Индивидуализм проявляется в единоначалии в процессе принятия решений, индивидуальной предприимчивости в достижении лидерства, индивидуализации в оплате руководителей.

Американский стиль менеджмента - это не настоящее для будущего, а будущее для настоящего.

Отсюда - планирование на перспективу, прогнозирование, маркетинг, преследующий цели - лучше понять потребителя и приспособиться к его требованиям, предвидеть изменения рынка и своевременно принимать необходимые меры в сфере производства.

Организация фирмы и процесс управления в американских фирмах ориентированы на потребителя, на его запросы и вкусы. Важной чертой их менеджмента является индивидуальный подход к работнику с целью стимулирования выполнения порученной работы с максимальной ответственностью. Отсюда большая роль отводится воспитанию и обучению работников, повышению их профессионального уровня и инициативы в работе. Философия управления в американских фирмах строится на том, что цели работника совпадают с целями фирмы.

Такой подход обусловил принцип "**управляющий должен знать каждого работника в лицо**", а это, в свою очередь, выдвинуло задачу постоянного изучения персонала и выдвижение кадров по профессиональным навыкам и инициативности.

Важнейшими областями принятия решений являются определение политики капиталовложений и внедрения новой продукции. Принятие решений в области капиталовложений в США предполагает проведение предварительных расчетов их окупаемости и эффективности. Если окупаемость или эффективность предполагаемых капиталовложений выше нуля, то инвестиции целесообразны, так как увеличивают капитал фирмы. При этом необходимо учитывать результаты анализа окупаемости и эффективности других, альтернативных вариантов инвестирования, выбирая из них высший показатель.

Формулы для расчета таких показателей очень громоздки. В них предусматривается расчет всех возможных денежных поступлений и затрат на всем протяжении существования объекта капиталовложений. В результате эти денежные поступления или прибыль выражается в ценах текущего времени за вычетом будущих поступлений так, будто бы они могли быть получены как прирост на вложенный капитал в какой-либо другой равнорисковой области.

На практике существуют и другие способы определения целесообразности капиталовложений. **К ним относятся расчеты:**

- по срокам окупаемости;
- по влиянию инвестиций на дивиденды;
- по акциям текущего года;
- по сравнению данной нормы окупаемости с общей нормой по фирме в целом.

Независимо от того, какой метод для выработки решения используется фирмой, каждое решение о капиталовложениях должно следовать общей системе планирования и утверждения капиталовложений.

**Например.** Большинство фирм США разрабатывают годовые финансовые планы, которые содержат перечень уже принятых проектов или ожидаемых к финансированию в будущем году. Этот план подготавливается высшим руководством фирмы на основе предложений, разработанных на низовых

уровнях.

На основе финансового плана принимаются решения о распределении ресурсов с учетом их сбалансированности.

Значительно более гибкая система принятия решений применяется к специальным проектам и уточнению ранее принятых проектов. Процесс принятия решений о внедрении новой продукции в американских компаниях можно разбить на **четыре последовательные стадии**.

**На первой стадии** разрабатывается идея или концепция нового товара. Идеи для новых товаров и новых сфер предпринимательской деятельности стекаются от всех подразделений фирмы, а также от покупателей (заказчиков) в отдел новых товаров (или отдел маркетинга), где специалисты проводят оценку спроса на рынке и технических и экономических возможностей фирмы. При положительной оценке перспектив нового товара специалисты подготавливают предложение, которое, наряду с предложениями по другим товарам для изучения и определения приоритетности. Такой комитет обычно создается на уровне высшего руководства фирмы и обеспечивает общее руководство всем процессом инновации по новым товарам.

**На второй стадии**, если предложение получило одобрение комитета по новым товарам, ведется разработка изделия силами специалистов-маркетологов и технологических специалистов. Предварительная конструкция изделия изучается инженерами по производству по таким показателям, как стоимость, качество, долговечность, и при необходимости в конструкцию вносятся изменения. Окончательный вариант изделия анализируется для оценки стоимости единицы изделия, продажной цены, прибыли, объема продаж и потенциальной чистой окупаемости (рентабельности) на несколько лет вперед. Затем вариант изделия и план практической реализации идеи вновь поступают в комитет по новой продукции для окончательного утверждения.

**На третьей стадии** проводятся испытания нового изделия, как лабораторные, так и "полевые" (на рынке). По результатам испытаний вносятся необходимые изменения в изделие и разрабатывается подробный план внедрения его на рынок. Одновременно решается вопрос, следует ли финансировать массовое производство изделия исходя из объемов рынка.

**На четвертой стадии** осуществляется переход к полномасштабному производству изделия на регулярной основе. На этой стадии особое внимание уделяется следующим вопросам:

- координации контроля качества;
- созданию запасов сырья, материалов и комплектующих частей;
- рекламе и продвижению изделия на рынке;
- созданию системы оптового распределения;
- стимулированию продаж.

Многие крупные американские фирмы имеют специальные отделы или службы по разработке образцов изделий и проведению их испытаний. В этих отделах работают инженеры и техники-специалисты по производству и технологии. Часто на инженера по производству возлагается общее руководство всем процессом производства нового изделия с подчинением ему функциональных специалистов, которые связаны с этим процессом. Под его руководством может также создаваться управленческая группа из числа специалистов, которая впоследствии может получить статус постоянного подразделения (производственного отделения).

Функция НИОКР в американских фирмах обычно централизована на высшем уровне управления, где распоряжаются фондами, средствами и специальными исследовательскими подразделениями, которые занимаются развитием нового продукта. Поэтому решения о размерах капиталовложений и сроках разработки и внедрения новой продукции принимаются на высшем уровне управления. Производственные отделения и предприятия активно участвуют в разработке нового продукта, но им отводится важная роль на этапах проверки технологичности конструкторских идей, освоения нового продукта и запуска его в производство.

Внедрение новой продукции является одной из наиболее трудных задач, решаемых в производственных отделениях. Ее выполнение требует координации усилий работников различных подразделений: по конструированию, технологичности, производству и сбыту. Нередко в группу разработчиков новой продукции входят и представители заказчика. Члены группы по разработке новой продукции могут иметь различную заинтересованность. Так, обычно инженеры-конструкторы заинтересованы в создании технически передового продукта; производственники стремятся снизить себестоимость продукции в рамках используемой технологии; заказчики заинтересованы в низкой себестоимости нового изделия и в том, чтобы оно отвечало их требованиям.

Привлечение заказчика к разработке нового изделия часто оказывается решающим для его успеха на рынке. Новая продукция, выпускаемая всего одной фирмой-монополистом на рынке, позволяет ей увеличить объемы продаж за счет привлечения новых покупателей, поставок новой продукции своим

старым клиентам, переманивая покупателей от других фирм, выпускающих аналогичную продукцию, но старых образцов. Поскольку инновации и новая продукция резко повышает конкурентоспособность фирмы, они являются предметом коммерческой тайны, и фирмы стремятся как можно быстрее их запатентовать.

**Механизм принятия управленческих решений** включает:

1. Общее руководство принятия решений.
2. Правила принятия решений.
3. Планы в принятии решений.
4. Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия.
5. Целевые группы и их роль в принятии решений (групповое взаимодействие на равных уровнях).
6. Матричный тип взаимодействия.

Первые три составляющие обеспечивают **вертикальную взаимосвязь** между уровнями управления, последние три - **горизонтальную связь** в координации принимаемых решений.

Фирма может использовать как простой, так и сложный механизм взаимодействия в менеджменте, что зависит от сложности принимаемых решений и возможностей их реализации.

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

**Например.** В американских фирмах линейные руководители несут персональную ответственность за свою работу, получая право распоряжаться материальными и трудовыми ресурсами, необходимыми для получения намечаемых результатов. Здесь права и ответственности должны быть равны. Руководители функциональных подразделений оказывают помощь линейным руководителям в качестве экспертов и отчитываются перед ними, но не наделяются правами и ответственностью, которые имеет линейный руководитель. Общий руководитель до принятия решения обычно принимает предложения и выслушивает мнение не только непосредственных подчиненных, но и отдельных работников, которые обычно высказывают его при заключении коллективных договоров, в которых интересы работников представляют профсоюзы.

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

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

**Стратегические правила**, или деловая политика включает такие виды решений, как определение типа выпускаемых изделий и услуг, вида заказчиков, организация сбытовой сети, способов установления цен, условий и гарантий при продаже изделий фирмы и др.

Стратегические правила обычно формируются на высшем уровне управления при участии среднего звена управления и не имеют временных ограничений.

**Организационные правила** основываются на местном или государственном законодательстве. Они касаются таких вопросов, как определение цели и характера деятельности фирмы, ее отношений с государственными учреждениями, правовой формы и устава фирмы. Эти правила устанавливают владельцев фирмы, их права и ответственность, а также размер дивидендов, оплату высших управляющих и премиальные выплаты, схемы должностных окладов, лимиты капиталовложений, в пределах которых руководители могут распоряжаться финансовыми средствами фирмы.

3) **Планы** являются средством координации деятельности различных подразделений при принятии управленческих решений. В планах определяются имеющиеся ресурсы, необходимые для достижения намеченных целей в рамках конкретного периода. Планы охватывают деятельность производственных отделений, поэтому принятие управленческих решений осуществляется в рамках своих планов.

Преимущество планов перед правилами состоит в том, что они являются более гибкими и их легче приспособить к изменившимся условиям. Планы являются важнейшим инструментом координации деятельности на крупных предприятиях в целях увязки стратегического и оперативного управления.

**Например.** Обычный годовой плановый цикл, в крупных фирмах США, начинается с определения высшим руководством ориентиров плана для производственного отделения или стратегического центра хозяйствования, являющегося центром прибыли. Производственное отделение - это низовой уровень ответственности в фирме за законченный цикл хозяйственной деятельности, т.е. за разработку,

производство, сбыт соответствующей продукции и услуг. Плановыми показателями для них являются объем продаж, прибыль, капиталовложения. Каждое производственное отделение после этого готовит детальный годовой план, который содержит прогноз по таким показателям, как объем реализации каждого вида изделия, доходы от новых изделий, издержки производства, прибыль, уровень занятости, капиталовложения. Вариант плана обсуждается руководителем производственного отделения с вышестоящим руководителем (вице-президентом), после чего по окончательному варианту принимаются решения, которое становится обязательным к исполнению. Результаты выполнения плана периодически оцениваются руководителем производственного отделения. По итогам оценки принимаются решения о необходимости внесения корректив в плановые показатели или применения конкретных мер. О любых существенных отклонениях от плана руководство производственного отделения обязано информировать высшее руководство фирмы, которое может принять собственные решения, обязательные для выполнения.

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

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

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

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

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

#### **Контрольные вопросы:**

1. Организация выполнения решений, возможные трудности и их причины.
2. Модель реализации принятого решения.
3. Эффективная организация реализации принятого решения

## **Тема 11. Контроль в реализации решения**

### **11.1. Значение, функции и виды контроля.**

Контроль в менеджменте рассматривается в трех аспектах: контроль как деятельность аппарата управления, одна из его общих функций; контроль как принцип управления; контроль как завершающий процесс процедуры принятия управленческих решений.

Необходимость контроля за реализацией принятых решений достаточно очевидна. Хозяйственная практика свидетельствует, что нередко и качественно разработанные решения оказываются невыполненными из-за отсутствия хорошо налаженной системы контроля.

Причинами отклонений в реализации решений могут быть безответственное отношение исполнителей, появление новых обстоятельств, которые невозможно было учесть на стадии разработки решения, но необходимо на завершающем этапе его реализации.

Правильно организованный контроль ориентирует коллектив на качественную работу, мотивирует труд, позволяет выявить резервы, улучшить действующую систему принятия решений, способствует повышению эффективности управления и деятельности предприятия в целом.

Хозяйственная практика свидетельствует о том, что нередко и качественно разработанные решения оказываются невыполненными из-за отсутствия хорошо налаженной системы контроля. Руководитель вынужден реагировать на ситуацию по получении тревожного сигнала, когда судьба решения уже находится в критической точке. Проблема может оцениваться по критериям, не отражающим действительное состояние дел (например, в строительстве в качестве критерия используется показатель освоение средств, вместо количества и качества выполненной работы). Причинами отклонений в реализации решений могут быть безответственное отношение исполнителей, появление новых обстоятельств, которые невозможно было учесть на стадии разработки решения, но необходимо на завершающем этапе его реализации.

Правильно организованный контроль ориентирует коллектив на качественную работу, мотивирует труд, позволяет выявить резервы, улучшить действующую систему принятия решений, способствует повышению эффективности управления и деятельности предприятия в целом.

**Процесс контроля** – это деятельность субъектов контроля, направленная на выполнение принятых решений путем реализации определенных задач, принципов, методов, применения технических средств и технологии контроля.

**Процесс контроля характеризуют три составляющие:**

- Содержательная (что выполняется в процессе контроля);
- Организационная (кем и в какой последовательности осуществляется);
- Технологическая (как производится).

Контроль – это одна из функций менеджмента. Содержанием контроля является определение действительных значений и их сравнения с заданными значениями.

При обнаружении расхождений между действительными и заданными значениями осуществляется анализ их причин.

По результатам анализа необходимо принимать меры по исправлению сложившейся ситуации, привлечение к ответственности и определению уроков для будущих решений и их реализации.

Исходя из этого, **контроль следует определить как процесс выявления, оценки и информирования об отклонениях действительных значений от заданных или их совпадениях и результатах их анализа**.

Контроль имеет **двойкий характер**.

**С одной стороны**, это процесс установления стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и их отклонений от установленных стандартов.

**С другой**, – это процесс отслеживания хода выполнения и оценки полученных результатов в процессе реализации принятых управленческих решений.

*Основной причиной необходимости контроля в управленческой деятельности является та или иная степень неопределенности любого управленческого решения.*

Управленческое решение принимается во вполне определенный момент времени, которому соответствуют конкретные информация, внешние и внутренние условия. Реализуется же решение в течение более или менее продолжительного периода времени, в ходе которого появляется дополнительная информация, претерпевают изменение все условия реализации принятого решения.

*Предметом контроля может быть не только исполнительская работа на предприятии, в организации или учреждении, но и работа менеджера, и ее результаты.*

Информация, получаемая в ходе контроля, определяет как актуальные меры управления, так и дальнейшую деятельность по планированию и реализации проектов. Кроме того, наличие контроля как функции управления заранее определяет исполнение, в той или иной степени, всех целей деятельности.

Независимо от того, как устанавливаются заданные значения – путем планирования или путем импровизации – отказ от контроля препятствует тому, чтобы наступили желаемые результаты реализации управленческого решения, чтобы из ошибок делались выводы в отношении ответственных лиц и чтобы будущие процессы могли организовываться лучше.

При этом следует иметь в виду, что контроль является не самоцелью, а экономическим процессом, допустимость, выгодность и целесообразная организация которого должны оцениваться по предпринимательским целям и ограничениям.

**Цель контроля** – обеспечение единства решения и исполнения, предупреждение возможных ошибок и недоработок, своевременное выявление отклонений от заданной программы, поставленных задач и установленных сроков.

**Содержание контроля проявляется в выполняемых им функциях:**

- Диагностика состояния дел;
- Ориентирование;

- Стимулирование;
- Корректировка действий;
- Распространение передового опыта;
- Осуществление авторского надзора;
- Педагогическая функция;
- Правоохранительная функция.

**Диагностическая** функция контроля состоит в выявлении фактического состояния дел по выполнению принятого решения. **Ориентирующая** направлена на указание ориентиров, то есть тех проблем, которые в данный момент заслуживают наибольшего внимания. **Стимулирующая** функция контроля проявляется в выявлении и вовлечении в работу всех неиспользованных резервов, и в первую очередь человеческого фактора.

Надо иметь в виду глубокое заблуждение руководителей, считающих, что, чем чувствительнее санкции за упущения в работе, тем подчиненные лучше будут работать. Часто это побуждает к более изощренным формам сокрытия недостатков. Контроль важно нацеливать не только на выявление недостатков, но и резервов, на убеждение работников в недооценке и игнорировании потенциальных возможностей.

**Корректирующая** функция контроля заключается в уточнении самого решения, если обстановка изменилась. Сделать это следует «на месте», не откладывая в «долгий ящик». Руководитель должен сознавать, что фактическое положение есть результат проверки принятых им решений. Появляется парадоксальная ситуация: руководитель считает, что проверяет работника, а последний уже проверил своей работой руководителя.

Какой должна быть тактика руководителя в данной ситуации? Прежде всего, ему следует спокойно ознакомиться с результатами контроля, сопоставить их с исходным решением, если необходимо - внести коррективы и помочь подчиненным перестроить работу.

Такой подход, возможно, ущемляет честолюбие руководителя, зато он полезен для решения проблемы. Руководитель должен выбрать, что ему дороже: судьба принятого решения или иллюзорное удовлетворение честолюбивых амбиций (часто такой выбор, к сожалению, бывает не в пользу дела).

В ходе проверки следует внимательно отнестись к крупнякам **передового опыта**, в том числе у исполнителей, которые не все задачи одинаково хорошо решают. Передовой опыт изучается по ряду критериев:

- Повторяемость успехов в работе, их устойчивость;
- Законность методов достижения лучших результатов;
- Конкретность условий, в которых методы работы достигают цели, а также противопоказания, при которых они неприемлемы.

Опыт может переноситься механически. Таким образом, в ходе контроля можно не только проверять, но и рекомендовать более рациональные методы выполнения работы, то есть распространять положительный опыт.

**Авторский надзор** – одна из функций контроля, в ходе которого автор не только проявляет внимание к воплощению замысла, но и критически оценивает упущения, обсуждает с заинтересованными лицами сомнения, учится, повышает свою квалификацию. Контроль выполняет в этом случае и **педагогическую** функцию.

Как говорилось ранее, контролю свойственна и **правоохранительная** функция, так как руководитель должен стоять на позиции соблюдения и защиты существующих норм права.

Известны различные виды контроля и признаки их классификации. В качестве последних могут выступать особенности субъектов контроля, характер задач, взаимоотношения субъекта контроля с подконтрольным объектом, используемые методы и техника контроля, и др.

Так выделяют формальный, реальный, внутренний и внешний виды контроля (в специальной литературе по менеджменту в последние годы авторы чаще указывают три вида контроля: предварительный, текущий и итоговый).

В зависимости от субъекта различают государственный, ведомственный, а также общественный контроль, которые в свою очередь могут иметь подвиды. Их относят к общим, поскольку эти виды используются во всех сферах общественной и государственной деятельности.

#### **При организации контроля необходимо учитывать следующее:**

- Выполнение контрольных функций должно поручаться лицам, достаточно компетентным в вопросах, подлежащих контролю, чтобы оценить причины и следствия возможных отклонений, а также рассмотреть предложения по их устранению;
- Работники, осуществляющие контроль, не должны быть связаны единими материальными интересами с подконтрольными подразделениями, чтобы обеспечить объективность и принципиальность оценок.

К сожалению, не каждое предприятие или организация имеет четкую систему внутриахозяйственного контроля. Между тем она должна обеспечивать организационные, технические и экономические условия, гарантирующие принципиальность контроля. Одновременно контроль должен быть систематическим, массовым, гласным, он должен включать в себя разнообразные формы и способы самоконтроля.

В зависимости от выполняемых функций и особенностей проведения выделяют контроль предварительный, направляющий, фильтрующий и последующий.

Методы **предварительного** контроля используются до начала исполнения решения, что позволяет определить качественные, количественные и структурные характеристики оптимального варианта его реализации. Задача предварительного контроля – установить, верно ли сформулированы цели и определены предпосылки и стратегия.

**Направляющий** контроль применяется от начала практического осуществления решения до завершающего этапа. Он включает в себя: измерение, сравнение, оценку объекта, выработку и исполнение корректирующего действия, направленного на достижение конечных результатов.

Метод **фильтрующего** контроля применяется в разовом порядке в ходе реализации решения. В его содержание входит приостановление выполнения решения на каком-либо участке при резких отклонениях фактических результатов от запланированных.

Метод контроля по результатам (**последующий** контроль) применяется по исполнению решения и полезен для учета нюансов работы на будущее. Материалы последующего контроля должны рассматриваться на совещаниях (собраниях) независимо от степени достижения цели решения. При этом анализируются все этапы подготовки, принятия и выполнения решения, оцениваются успехи и недостатки исполнителей, с учетом обсуждения нацеливаются на решение новых проблем.

На предприятиях может осуществляться непрерывный контроль за реализацией принятых решений в условиях применения соответствующей электронно-вычислительной техники и математического обеспечения. Это становится возможным при наличии постоянной взаимодействия на базе автоматизированной системы связи между контролирующими органами и исполнителями. Информационное обеспечение такой системы содержит в банке данных сведения о состоянии деятельности объекта, о решениях, принимаемых руководством, а также о результатах их исполнения. Сравнения могут проводиться за значительные отрезки времени и способствовать повышению объективности контроля. Кроме этого автоматизированная система контроля может обеспечивать его внезапность, комплексность, оперативность выявления отклонений и внесения корректировок, не нарушая ритма работы предприятия и отдельных подразделений.

Известны различные виды контроля и признаки их классификации. В качестве последних могут быть особенности субъектов контроля, характер задач, взаимоотношение субъекта контроля с подконтрольным объектом, используемые методы и техника контроля, и др.

Выделяют следующие **виды контроля**:

- формальный,
- реальный,
- внутренний и
- внешний виды контроля.

В специальной литературе по менеджменту в последние годы авторы чаще указывают *три вида контроля*:

- предварительный,
- текущий и
- итоговый.

*В зависимости от субъекта различают:*

- **государственный**,
- **ведомственный**,
- **общественный** виды контроля, которые, в свою очередь, могут иметь подвиды.

Их относят к общим, поскольку эти виды используются во всех сферах общественной и государственной жизни.

При организации контроля необходимо учитывать следующее: выполнение контрольных функций должно поручаться лицам, достаточно компетентным в вопросах, подлежащих контролю, чтобы оценить причины и следствия возможных отклонений, предложения по устранению, работники, осуществляющие контроль, не должны быть связаны единими материальными интересами с подконтрольными подразделениями, чтобы обеспечить объективность и принципиальность оценок.

Пока далеко не каждое предприятие имеет четкую систему внутрихозяйственного контроля. Между тем она должна обеспечивать организационные, технические и экономические условия, гарантирующие принципиальность контроля. Одновременно контроль должен быть систематическим, массовым, гласным, включать разнообразные формы и способы самоконтроля.

Подобная переплетенность предопределила формирование и внедрение в деятельность предприятий, организаций и учреждений всеобъемлющую концепцию планирования, контроля, отчетности и менеджмента, получившую название "**контроллинг**".

Если рассматривать контроль вне рамок контроллинга, а ограничиться его стержнем – сравнением заданного и действительного значений, то следует различать контроль по критерию "зависимости от процесса". Такой подход важен для правильности оценки управленческого решения.

*Непосредственная зависимость* от процесса имеется, если носитель контроля сам определяет реализуемые или подлежащие ответственности результаты.

*Косвенная зависимость* от процесса имеется, если деятельность по контролю осуществляется лицом, которое связано должностными обязанностями по отношению к лицу, ответственному за результаты подконтрольной деятельности.

*Независимость* от процесса имеется, если лицо, осуществляющее контроль, ни прямо, ни косвенно не зависят от контролируемого процесса.

*Принято различать:*

- **собственно контроль** – это деятельность, которая осуществляется непосредственно или косвенно зависящими от процесса лицами;



- **проверка** (ревизия, аудит) – это деятельность по контролю, которая осуществляется лицами, ни прямо, ни косвенно не зависящими от оцениваемого процесса, результата.

*Классификация* видов контроля производится *по следующим основаниям*:

- а) по принадлежности к предприятию носителя контроля (внутренний и внешний контроль или проверка);
- б) по обязательности контроля (добровольный контроль, контроль согласно уставу, договорный контроль, контроль согласно законодательства);
- в) по объекту контроля (контроль за объектом, контроль за решением, контроль за результатами);
- г) по регулярности (регулярный и нерегулярный контроль, специальные проверки);
- д) по объему контроля (полный, сплошной или выборочный контроль);
- е) по отношению к времени реализации контролируемых управленческих решений и действий (предварительный, текущий и последующий контроль).

## 11.2. Методы контроля и механизм его осуществления.

Процесс контроля включает четыре стадии:

1. Установление норм деятельности (функционирования);
2. Сбор данных о фактических результатах;
3. Сравнение и оценка фактического и ожидаемого итогов выполнения решения;
4. Разработка и реализация корректирующих действий.

**Нормы функционирования** устанавливаются в ходе составления плана. На этапе организации контроля выделяются точки наблюдения – индикаторы отклонения поведения объекта контроля от нормы функционирования.

3. Эффективный контроль основан на прогнозировании результатов, он должен быть ориентирован на перспективу, иначе контроль может стать формальным и даже бесполезным.

**Сбор данных о фактическом исполнении решений** – обеспечивающий этап контроля, наилучшая его форма – использование современных технических средств снабжения оперативной информацией. Органами управления устанавливаются ключевые точки, сбор информации от которых позволяет принимать опережающие решения, до наступления нежелательных событий.

**Сравнение и оценка фактического и ожидаемого результатов** должны осуществляться на основе качественной информации (точной и достаточной). Материалы анализа немедленно направляются руководителю, чей участок работы контролировался.

**Разработка корректирующих действий** осуществляется на основе сигнальной (индикаторной) информации. При этом вскрываются причины отклонений, предлагаются альтернативные варианты их преодоления. Причинами корректировок могут быть:

- Ошибки, допущенные при разработке решений;
- Изменения, произошедшие под влиянием внешних и внутренних факторов;
- Недостатки в организации исполнения решений;
- Появление дополнительных возможностей для повышения эффективности решений.

По существу задача внесения корректив является безальтернативной, поскольку в изменившихся условиях выполнение ранее принятого решения может быть неэффективным, либо дезорганизованным. Коррективы вносятся при сохраняющейся целевой ориентации решения. Но возможна ситуация, когда по материалам контроля принимается новое решение согласно сложившейся обстановке.

Для руководителей внесение изменений в реализацию решений нередко сопряжено с разного рода трудностями. Однако это лучше, чем отказ от них, так как последствиями могут стать ухудшение морально-психологического климата, создание видимости работы, нервозность в коллективе, халатность и бесконтрольность. Учитывая нежелательные последствия, руководитель должен предусматривать возможность внесения корректировок в решение, особенно если оно принимается в условиях неполной *информационной* определенности.

Следует добавить, что правильное решение может быть принято только при наличии достаточной, достоверной и своевременной информации, которая играет существенную роль при разработке и принятии управленческого решения.

### Контрольные вопросы:

1. В чем проявляется содержание контроля?
2. Что необходимо учитывать при организации контроля?
3. Какие стадии включает процесс контроля?

## **Тема 12. Управленческие решения и ответственность**

### **12.1. Понятие ответственности.**

Принятие на себя ответственности и привлечение к ответственности являются необходимыми следствиями выполнения задач различными лицами с разделением труда между ними.

**Ответственность** - это:

- готовность в собственных решениях или действиях учитывать интересы тех, кого касается решение;
- готовность отвечать за свои действия (что тесно связано с правом на самостоятельные действия);
- готовность отвечать за действия исполнителей задания, если контроль и анализ не установил их личной вины.

Различают:

- собственную ответственность (обязанность отвечать за собственные действия);
- чужую ответственность (обязанность отвечать за решения или действия других);

- ответственность перед собою (случай, когда устанавливаемый нормы и исполнитель является одним лицом);
- внешнюю ответственность (по отношению к внешним сферам деятельности предприятия);
- внутреннюю ответственность (по отношению к внутренним сферам деятельности);
- ответственность перед предприятием (учет интересов предприятия и его собственников).

В случае ответственности в смысле обязанности отвечать за последствия принятие ответственности выступает в следующих формах:

1. Определение отрицательных результатов в результате контроля.
2. Определение персональной ответственности в результате анализа отклонений.
3. Персональные меры поощрения и взыскания:
  - а) поощрения (премии, продвижения, укрепление авторитета);
  - б) уменьшения степени поощрения (вознаграждения, влияние на карьеру);
  - в) санкции (снижение окладов, возмещение ущерба, потеря компетенции, отставка, увольнение, уголовное преследование).

Ответственность за принятие важных управленческих решений — тяжелое моральное бремя, что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления. Однако руководители любого ранга имеют дело с собственностью, принадлежащей другим людям, и через нее влияют на их жизнь. Если руководитель решает уволить подчиненного, последний может сильно пострадать. Если плохого работника не остановить, может пострадать организация, что отрицательно скажется на ее владельцах и всех сотрудниках. Поэтому руководитель, как правило, не может принимать непродуманных решений.

### **Ответственности и ее формы в зависимости от сферы деятельности**

**Ответственность** - категория этики и права - выражает особое социальное и морально-правовое отношение личности к обществу.

Данное понятие характеризует меру соответствия действий отдельного человека, группы людей или общества взаимным требованиям, исторически конкретным социальным нормам, общим интересам.

В зависимости от сфер жизнедеятельности людей ответственность имеет **ряд форм**.

*По уровню субъекта* (социальной организации) различают ответственность:

- государства,
- общества;
- социальной группы,
- класса,
- коллектива;
- личную ответственность.

*По временному признаку* выделяется:

- ответственность за прошлое,
- ответственность за настоящее и
- ответственность за будущее.

Например, ответственность за преступления против человечества, за будущее экологическое состояние природы, регионов и планеты в целом.

*Правовая ответственность* в управлении реализуется в различных формах и может быть:

- уголовной,
- гражданской (ответственность по договорам),
- дисциплинарной,
- административной,
- социальной.

**Правовая** (юридическая) **ответственность** выражает необходимость соблюдения принятых государственных законов и норм государственного регулирования.

**Ответственность гражданская** состоит в праве возложения невыгодных имущественных последствий на лицо, допустившее неправомерное поведение.

**Ответственность дисциплинарная** - это форма воздействия на нарушителей трудовой дисциплины путем наложения на них дисциплинарных взысканий: замечания, выговора, строгого выговора, перевода на нижеоплачиваемую работу на срок до 3-х месяцев, смещение на низшую должность на тот же срок, увольнения.

**Ответственность материальная** - обязанность работника возместить предприятию (учреждению), в котором он работает, имущественный ущерб, причиненный по его вине.

**Ответственность уголовная** означает, что лицо, совершившее преступление, обязано отвечать за свое деяние.

**Административная ответственность** - одна из форм ответственности граждан и должностных лиц за совершенное административное правонарушение, проступки в области государственного и общественного порядка, охраны государственной собственности, прав и свобод граждан, в сфере управления.

## **12.2. Ответственность руководителя как элемент процесса принятия и реализации решения**

Принятие на себя ответственности и привлечение к ответственности являются неотъемлемыми элементами действий по принятию и исполнению принятых решений в условиях разделения труда.

В менеджменте “ответственность” не следует понимать в качестве права на принятие решения, в смысле юридического взятия на себя обязательств или персонального приписывания вины.

В управлении ответственность следует интерпретировать следующим образом:

**во-первых**, ответственность в смысле сознательности;

**во-вторых**, ответственность в смысле готовности отвечать за последствия;

**в-третьих**, ответственность в организационно-функциональном смысле.

*Под ответственностью в смысле сознательности* понимают готовность при собственных решениях или действиях соблюдать или учитывать интересы тех, кого касается управленческое решение. Она включает готовность отвечать за свои действия и их последствия перед теми, кого коснулось решение. Эта позиция характеризует использование своих полномочий носителями решений или действий. Ответственность в этом смысле тесно связана с деловой этикой.

*Под ответственностью в смысле готовности отвечать за последствия* управленческих решений принято понимать персональную ответственность за последствия действий и ошибки при разработке и принятии управленческих решений. С этим связано осуществление информационной работы вокруг разработки, принятия и реализации управленческого решения. Обязанность отвечать за успех и неуспех, как правило тесно связана с возможностью или правом и компетенцией на принятие и осуществление самостоятельных решений и действий.

*Ответственность в организационно-функциональном смысле* относится к организации производства. Она находится в связи с восприятием передаваемых знаний и опыта, а также использованием компетенции принятия решений. Последствия собственного или чужого исполнения должен принимать на свой счет носитель заданий. Отклонения от предписаний, как правило, устанавливаются в рамках процесса контроля. В рамках анализа отклонений необходимо определять причины их возникновения. Если в возникновении отклонений виновны ответственные лица, а не более высокая инстанция или непредвиденные обстоятельства, то они должны принимать ответственность на себя, не перекладывая ее на конкретных исполнителей задания. Для носителя заданий последствия ответственности могут наступать в виде устранения недостатков, отставки, подачи заявления об увольнении или

перевод на другую работу, возмещении ущерба и компенсации убытков по требованию третьего лица.

Ответственность необходимо также рассматривать и в положительном смысле. Под этим понимается отнесение на личный счет положительных результатов управленческих решений и их реализации. В данном аспекте последствия ответственности проявляются в поощрениях, служебном продвижении, награждении премиями и т.п.

## **Виды и формы ответственности в менеджменте**

### Виды ответственности.

В практике менеджмента выделяют различные виды ответственности. Наиболее часто встречающихся виды:

*Собственная ответственность* означает обязанность соответствующих должностных лиц отвечать за собственные управленческие решения и действия. Перекалывание ответственности на подчиненных в деловом мире относится к неэтичным действиям.

*Чужая ответственность* характеризует обязанность отвечать за решения и действия подчиненных менеджеру лиц, которым его решением предоставлены полномочия принятия решений и реализации управленческих действий.

*Ответственность перед собой* возникает, как правило, в том случае, когда устанавливающий нормы и исполнитель являются одним лицом. На предприятиях с развитой корпоративной культурой и корпоративными ценностями ответственность перед собой может возникать у каждого сотрудника как осознание собственной вины перед корпорацией, коллективом за возникшие отклонения или неудачу в реализации порученных действий.

*Внешняя ответственность* наступает по отношению к внешним участкам предприятия или зависящим от его деятельности контрагентам.

*Внутренняя ответственность* возникает по отношению к внутренним участкам предприятия и его персоналу.

*Ответственность перед предприятием* характеризует учет интересов предприятия или его представителей.

*Общественная ответственность* отражает учет интересов общественного благополучия и правопорядка.

*Социальная ответственность* предполагает учет в деятельности руководителей предприятия, деятельности самого предприятия прежде всего социальных интересов сотрудников.

*Экологическая ответственность* подразумевает учет влияния деятельности предприятия на окружающую среду и экосферу.

*Глобальная ответственность* означает учет влияния деятельности предприятия на экономическое, социальное и политическое положение в мировом сообществе. Данный вид ответственности наиболее актуален для транснациональных корпораций.

Как вывод мы должны отметить, что профессиональный менеджер находится в точке пересечения и конфликтов интересов различных заинтересованных сторон.

Естественно, что основными задачами управленческой деятельности менеджеров является сохранение фондов предприятий и извлечение прибыли в интересах собственников. Осуществление этих деловых задач, при некоторых обстоятельствах, вступает в противоречие с другими интересами.

***Основными сферами интересов, складывающихся вокруг предприятия и оказывающих влияние на разработку и принятие управленческих решений менеджерами, являются:***

1. *Интересы собственников предприятия.* Например, стремление к сохранению, расширению и совершенствованию основных средств, сохранению и увеличению дивидендов, увеличению суммы пая или доли в акционерном капитале, своевременному получению надежной информации о состоянии дел на предприятии и его перспектив.

2. *Интересы наемных работников и сотрудников.* Например, стремление к увеличению доходов, созданию состояния, обеспечению старости, социальному обеспечению, сохранению рабочего места, достойным человека условиям труда и его оплаты.

3. *Интересы потребителей.* Стремление к получению качественных товаров, выгодным ценам, надежности изделий, гарантиям, техническому обслуживанию сложных потребительских товаров, достоверной информации о потребляемой продукции и т.п.

4. *Интересы конкуренции.* Они проявляются в стремлении государства и общества обеспечить соблюдение всеми экономическими агентами правил добросовестной конкуренции и профессиональной этики в ведении дел.

5. *Интересы общественности.* Они включают гарантии сохранения рабочих мест, защиту окружающей среды от последствий деловой деятельности экономических агентов, содействие развитию культуры, спорта, здравоохранения и образования и т.п.

В своей деятельности **менеджер** всегда должен учитывать **два обстоятельства**:

**во-первых**, что он непосредственно ответственен только за интересы собственника или предприятия;

**во-вторых**, для долгосрочного осуществления целей предприятия оно часто нуждается в содействии носителей других интересов и, поэтому не может долго пренебрегать их интересами.

Разработка и реализация управленческих решений с позиций максимально возможного согласования интересов всех заинтересованных сторон носит поистине творческий характер и является искусством.

#### Формы ответственности.

При рассмотрении ответственности как обязанности отвечать за последствия принятых и реализованных управленческих решений принятие ответственности может выступать в следующих формах:

1. *Определение отрицательных результатов.* Лица, как осуществляющие контрольные мероприятия, так и подвергаемые контролю, не должны бояться установления отрицательных отклонений по результатам контроля. Приукрашивание состояния дел приводит в конечном итоге к краху всего проекта или предприятия.

2. *Определение персональной обусловленности.* Оно является одним из результатов анализа причин возникновения отклонений в реализации управленческих решений.

3. *Персональные меры поощрения и взыскания.* Они подразделяются на:

- **поощрение** – например, выплата премии, продвижение по службе, укрепление авторитета, награждение призами, почетными знаками и т.п.;
- **уменьшение содействия** – например, уменьшение вознаграждения, выплачиваемого в виде процента от прибыли, изменение планов продвижения по службе и т.п.;
- **санкция** – например, сокращение денежного содержания, возмещение ущерба, потеря компетенции или перевод на работу с меньшими полномочиями, отставка, увольнение, уголовное преследование и т.п.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Ответственности и ее формы в зависимости от сферы деятельности
2. Ответственность руководителя как элемент процесса принятия и реализации решения
3. Виды и формы ответственности в менеджменте

**Делегирование** — средство, с помощью которого руководитель распределяет среди работников организации управленческие задачи, выполнение которых необходимо для достижения поставленных целей.

**Дерево целей** — графическое представление взаимосвязи и соподчинения целей одной или нескольких. При построении ДЦ вначале определяются цели верхнего уровня, далее они последовательно разукрупняются на подцели следующего уровня.

**Деятельность управленческая** — совокупность действий субъекта управления (руководителя, аппарата управления), направленная на изменение объекта управления в заданном направлении. Включает в себя: постановку цели управления, сбор и анализ информации, оценку проблемной ситуации, организацию системы управления, подготовку и принятие управленческих решений, оценку эффективности управления, осуществление функций социального контроля.

**Должность управленческая** — первичный структурный элемент в органе управления, определяемый установленными задачами, правами и обязанностями, обусловленный также формами разделения и кооперации труда в управлении.

**Единоначалие** — стиль управления, при котором работник получает распоряжения и отчитывается только перед непосредственным начальником.

**Задача управления** — предмет решения, предполагающий необходимость действий по переводу объекта управления в иное состояние.

**Закономерности управления** — объективные, необходимые, устойчивые и существенные отношения, связи, определяющие развитие и функционирование систем управления.

**Законы науки управления** — общие, существенные и необходимые связи явлений, изучаемые наукой управления. Законы науки управления выражают наиболее важные внутренние черты, особенности процесса управления. Например, закон необходимого разнообразия требует, чтобы разнообразие управляющей системы было не меньше разнообразия управляемого объекта.

**Звено управления** — элемент системы управления, в качестве которого может быть ее структурный элемент или отдельный специалист.

**Иерархия управления** — последовательность уровней управления с указанием их подчиненности друг другу.

**Инвентаризация целей** — проверка достижения целей.

**Инновация** - деятельность по поиску и получению новых результатов, способов их создания, устранению рутинных, неэффективных условий труда, управленческих структур, форм жизнедеятельности.

**Интенсификация управления** — совершенствование управления путем улучшения организации управленческого труда, методов разработки и реализации управленческих решений, рационального сокращения количества информации, унификации документов и т. д.

**Информация** — сведения, знания, сообщения, которые содержат необходимые данные для принятия управленческих решений и их реализации.

**Искусство управления** — умение применять научные знания по управлению, использовать накопленный опыт и полученные навыки творчески применительно к данной конкретной управленческой ситуации

**Кадры управления** — работники (служащие), профессиональная деятельность которых полностью или преимущественно связана с выполнением функций управления.

**Качество управления** — оценка процесса управления, определяемая степенью достижения поставленной цели.

**Коллегиальность** — совместное выполнение управленческих функций коллегиальным органом управления.

**Команда** — единое целое, коллектив единомышленников, объединенных общей целью.

**Коммуникация** — процесс обмена информацией в социальной системе.

**Контроль** — функция управления, устанавливающая степень соответствия принятых решений фактическому состоянию социальной системы, выявляющая отклонения и их причины.

**Концепция** — совокупность понятий и связей между ними, определяющая основные направления развития и свойства какого-либо явления.

**Координация** — согласование действий элементов внутри социальной системы и внешних систем по отношению к рассматриваемой системе для достижения общих целей.

**Корпоративный дух** — гармония интересов персонала и организации.

**Критерий** — признак, на основании которого выполняется оценка, сравнение альтернатив, классификация объектов управления.

**Лидер управления** — человек, способный выдвигать продуктивные цели развития, находить оптимальные пути их достижения и объединять разных людей в социальные организации для решения общих задач, максимально использовать творческие возможности как своей личности, так и окружающих его людей, в том числе талантливых, одаренных, неординарных.

**Лидерство** — способность оказывать влияние на отдельных людей и группы в их деятельности для достижения целей организации.

**Методы управления** — способы воздействия субъекта управления на объект для достижения поставленных целей.

**Механизм управления** — способ организации управления общественными делами, где взаимосвязаны методы, средства и принципы управления, что и обеспечивает эффективную реализацию целей управления.

**Миссия Моделирование** — исследование объекта управления путем построения и изучения его модели, применение существенных свойств моделируемого объекта к познанию мало изученных реальных социальных систем.

**Мотивация** — процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей.

**Мотивация управления** — побуждение работника к управленческой деятельности путем воздействия на всю систему потребностей и интересов личности, группы, организации, возбуждение их осознанной социальной активности.

**Научность управления** — степень использования в процессе управления общественными делами достижений науки управления, особенно инновационных социальных технологий.

**Нововведение управленческое** — процесс освоения новых управленческих знаний, идей, организационных форм, методов и техники управления.

**Объект управления** — управляемое звено системы управления, воспринимающее управляющее воздействие других элементов системы.

**Оптимизация управления** — процесс выработки оптимальных решений.

**Организация** — объединение людей, совместно реализующих программу или цель, действующих на основе определенных правил (формальных и неформальных). Различаются две формы организации — формальная и неформальная.

**Организация управления** — создание, образование системы управления или внесение прогрессивных изменений в порядок ее функционирования и развития.

**Организованность** — наличие определенного порядка или степень упорядоченности социальной системы.

**Ответственность управленческая** — необходимость, обязанность отвечать за принятие или непринятие управленческих решений.

**Отношения управленческие** — складывающиеся между людьми в процессе управленческой деятельности.

**Планирование** — функция управления, процесс разработки планов, где предусматриваются сроки, этапы и показатели управленческой деятельности, просчитываются необходимые ресурсы и возможный конечный результат.


**Перспектива в управлении** — взгляд в будущее, выработка соответствующей стратегии.



**Подсистема** — часть системы, которая изучается и рассматривается самостоятельно и сама обладает системными свойствами.

**Принцип большинства** - способ принятия решения в демократически организованных группах, при котором участвовавшее в голосовании меньшинство, высказавшееся "против", должно подчиняться принятому большинством решению.

**Принцип единогласия** - полное согласие и единодушие при принятии коллегиального или коллективного решения.

 **Принципы управления** — основные правила, которые должны соблюдаться субъектами управления при принятии различного рода управленческих решений. Принципы являются основной формой целенаправленного использования объективных законов в практике управления.

**Проблема управленческая** — сложная теоретическая или практическая задача, для решения которой не существует общепринятых методов. Проблема требует изучения, анализа проблемной ситуации, получения полной информации, выработки концепции подхода к ее решению.

**Прогноз** — научно обоснованное суждение о возможном состоянии (состояниях) объекта или процесса в будущем, альтернативных путях и сроках их достижения.

**Программно-целевой метод управления** — совокупность приемов и способов согласования целей с имеющимися ресурсами. Разработка программы предполагает: построение дерева целей, мероприятия, определение ресурсов, сравнение альтернативных вариантов и выбор наилучшего.

**Процесс управления** — управленческая деятельность объединенных в определенную структуру субъектов управления, направленная на достижение определенных целей путем реализации функций управления, применения соответствующих принципов и методов управления.

**Резервы** — ресурсы, находящиеся на хранении (неиспользуемые в данный момент) и предназначенные для удовлетворения спроса на эти ресурсы в будущем.

**Ресурсы** — запасы сырья, земли, кадров, управленческих знаний и навыков, научных данных и т. п., которые используются в процессе управления.

**Решение** — в контексте управления организации – один из главных атрибутов управленческой деятельности; основной и наиболее распространенный продукт систем управления и инструмент организации совместной деятельности людей.

**Решение управленческое** — социально-психологический и интеллектуальный акт выбора одной или нескольких альтернатив из множества возможных вариантов.

**Риск** — уровень неопределенности в предсказании результата.

**Руководство** — ведущая, направляющая, организующая и регулирующая деятельность субъекта управления (органа управления, отдельного руководителя).

**Саморегулирование** — способность системы самостоятельно без воздействия извне реагировать на внешние воздействия, нарушающие ее нормальное функционирование. Саморегулирование достигается с помощью обратной связи и осуществляется в форме самонастройки и самоорганизации.

**Самоуправление** — самостоятельность социальных организаций, заключающаяся в реальной возможности и праве самостоятельно, под свою ответственность, решать важные вопросы своей

жизнедеятельности и принимать управленческие решения для достижения конечных результатов. Самоуправление связано с изменением соотношения централизации и децентрализации в системе управления.

**Системный подход** — совокупность методов и средств, позволяющих исследовать свойства и структуру объекта в целом, представив его в качестве системы, подготовить и обосновать комплексные управленческие решения с учетом всех взаимосвязей, отдельных структурных частей, их взаимовлияния и выявления воздействия системы в целом на каждый элемент системы.

**Стиль управления** — совокупность наиболее характерных устойчивых методов решения проблем,

используемых руководителями в практической управленческой деятельности.

**Субъект управления** — управляющая подсистема, звено, элемент в системе управления, воздействующий на другие элементы субъекта управления; в зависимости от целей исследования может smатриваться и как объект для вышестоящего звена в иерархии управления. Субъективный фактор в управлении — воздействие сознания людей, действующих в соответствии со своими целями и интересами, на принятие управленческих решений.

**Труд** — целесообразная деятельность человека, направленная на создание материальных и духовных ценностей, необходимых для жизни людей.

**Труд управленческий** — целесообразная деятельность человека, выполняемая в процессе управления. В процессе управленческого труда материальные ценности непосредственно не создаются, но он имеет производительный характер потому, что его затраты общественно необходимы и постоянно возрастают, так как без управления никакое общественное производство и нормальная жизнедеятельность не возможны.

**Управление** — процесс усиленного воздействия субъекта управления на объект для обеспечения его эффективного функционирования и развития.

**Управляемость** — отношение между управляющей способностью органа управления и сложностью объекта управления. Кризис управления — это результат острого противоречия между объектом и субъектом управления, который сегодня углубляется во всем мире.

**Фактор** — причина, источник воздействия на систему, определяющий ее состояние, условие управленческой деятельности.

**Функция управления** — определенный вид управленческой деятельности, объективно необходимой для обеспечения установленного воздействия субъекта управления на объект управления.

**Функциональный подход** — подход, основанный на изучении функций системы, т. е. алгоритма проведения системы.

**Целевая комплексная программа** — комплекс мер, направленных на достижение заданных конечных результатов и решений конкретных общественных проблем.

**Цели** — конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела бы достичь группа, работая вместе.

**Цель управления** — желаемое, возможное и необходимое состояние системы, которое должно быть достигнуто.

**Целеполагание** — процесс обоснования и формирования целей развития управляемого объекта на основе анализа общественных потребностей в продукции и услугах и учета имеющихся реальных возможностей их наиболее полного удовлетворения.

**Эмпирическое правило** - *грубый метод принятия решений, обеспечивающий приближенное решения экономических задач.*

**Этика управления** — система нравственных норм, которые определяют поведение субъекта управления в любой управленческой ситуации. Последние требуют совмещения основных управленческих принципов с общегуманистическими, нравственными требованиями, что предполагает не только знание основных нравственных норм взаимоотношений между людьми, но и соблюдение их в практической управленческой деятельности.

